تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي

إعداد

دكتور

عمر حلمي محمد

دكتور

محمد أحمد حلمي

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

محمد ، عمر حلمي .

تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الإداري الرياضي / عمر حلمي محمد ، محمد أحمد حلمي .- ط١.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

٧٩٦,٣٣

م. ع

160 ص ؛ ١٧,٥ × ٢٤,٥سم .

تدمك : 6 - 521 – 308 – 977 – 978

١. إدارة

أ - العنوان .

رقم الإيداع :١٧١٣٧ - ٢٠١٦.

الناشر :دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - **فاكس:** ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٢٠٢٣

محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣

E-mail:elelm_aleman@yahoo.com

٢٠١٦

بسم الله الرحمن الرحيم

(الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور)

صدق الله العظيم

سورة الحج (٤١)

الفهرس

المقدمة

تعتبر الإدارة هي المسـئولة عن نجاح أي نشـاط وهي التي تؤدي إلى تقدم أو تخلف أي نشاط والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات.

ولهذا فإن الإدارة أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي و هي تلعب دوراً حيوياً في توجيه المؤسسـات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها

ويعد المجال الرياضـي من أهم مجالات الاسـتثمار الحقيقي للثروة البشـرية حيث يحوى العديد من العمليات التربوية ذات الاتجاهات والجوانب المتشـعبة والتي تهدف إلى تربية الأجيال لإثراء كل مجالات الحياة ويتميز النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى بأنه مجال الممارسة والتفاعل الذي يدور حول تعديل السلوك للكائن البشرى وإعداد المواطن الصالح.

ونظراً لأهمية التربية الرياضـية في العصـر الحديث وازدياد الحاجة إليها وتعدد مهامها وكثرة العاملين في ميادينها المختلفة فإن ذلك أدى إلى ازدياد الاهتمام بعلم الإدارة في المجال الرياضي.

الكاتبان

الفصل الأول

تمكين العاملين والانتماء التنظيمي
ورعاية الشباب

- المفهوم والتعريف..

الإدارة في الهيئات الرياضية تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج وهو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة للتقدم والارتقاء بمستوى هذه الهيئات . (١٢:١٦٥)

ويشير " أحمد سيد مصطفي " (٢٠٠٠م) إلى أن أداء الفرد في العمل هو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة كما أن الفاعلية تعني أداء ما يجب أن يؤدى أدائه العمل المناسب الذي يجب أداؤه لبلوغ الأهداف المحددة . (١:١٤٥،١٩٥)

ويؤكد " *BeckerJames* " (٢٠٠١م) إلى أن الأداء الوظيفي هو أهم محاور فاعلية الأداء الكلى للمنظمة ، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل . (٥٢:٨٦،٩٠)

ومما لاشك فيه أن رسالة الجامعة لا تنحصر في العملية التعليمية والوصول إلى النظريات العلمية الحديثة ذات التطبيقات النافعة ، بل تمتد أيضا رسالتها إلى تربية الأجيال المتعاقبة من الشباب لتهيئ للبلاد القادة في جميع المجالات ويوجد للجامعة وظائف تربوية هامة تتعلق بصقل شخصية الطالب وتزويده بالمهارات والقدرات ، وهذا عن طريق الاهتمام بالأنشطة وتنمية القدرات الإبداعية للشباب الجامعى ومن هذا المنطلق أنشئت أجهزة جامعية متخصصة هي أجهزة رعاية الشباب التي تضم مهنيين متخصصين في العمل مع الشباب ، والعمل على أعداد هذا الشباب ، وتنمية قدراتهم لكي يقوموا بدورهم في خدمة وطنهم وتطوير مجتمعاتهم.(٤:٣٧،٣٨)

لذا فالجامعات تمثل الركيزة الأساسية التي يستند إليها المجتمع فهي تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المناسبة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئتهم ليكونوا قادرين على تلبية الاحتياجات ، ويتضح دور العاملين في مجال الأنشطة الطلابية برعاية الشباب بالجامعات في تنظيم الأنشطة الطلابية بما يعود عليهم بالنفع والعمل على زيادة الممارسين من الطلاب للأنشطة والهوايات المتعددة بتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية ، والعمل على تنمية القيادات من الطلاب في مختلف مجالات الأنشطة وتشجيعهم على العمل لإكسابهم الصفات القيادية .(٣٥:٧٢)

ويعتبر التمكين هو الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة المّمكنة ، ومن هذا السياق يجئ مدخل تمكين العاملين ذو صلة كبيرة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة فتمكين العاملين يعد من الموضوعات التي برزت على الساحة ولاقت رواجاً كبيراً من الناحية النظرية والتطبيقية ، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألاَّ يكون تركيز المدير على التنظيمات داخل المؤسسة وإنما على العاملين في المقام الأول.

حيث يشير " جمال محمد على "(٢٠٠٧) أن التمكين في المجال الرياضي يقصد به جعل العاملين في المجال الرياضي قادرين على وضع الأهداف الخاصة بعملهم والقدرة على اتخاذ القرار ومعرفة الطرق العلمية لحل المشكلات في المجال الرياضي وذلك في نطاق مسئولياتهم وسلطاتهم.(٨:١٠١)

ويعد التمكين سياسة من سياسات التحفيز و ثقافة تنظيمية حيث تؤمن بها جميع مستويات التنظيم وتعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل مما يزيد من انتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها وذلك لإحساسهم بأنهم صانعي القرار داخل المنظمة (٥١٢:٤٣)

كما أن موضوع الانتماء التنظيمي حظي بقدر لا يستهان به من الاهتمام في الأبحاث نتيجة لتأثيره المعنوي على اتجاهات العاملين داخل العمل مثل الرضا الوظيفي والأداء ونية ترك العمل (٤٦ :٧،٦)

ويرى "عادل ريان محمد " (٢٠٠٠)أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها يزداد مع مرور الوقت واستثمار الفرد لسنوات طويلة من عمره في الوظيفة التي يشغلها .(٤٥٩:١٩)

كما يشير " *Wadei* " (٢٠٠٤)إلى أن الانتماء التنظيمي يتمثل في الناحية العاطفية للفرد والتي تظهر في شكل تقديم جهد إضافي والتطوع لأعمال إضافية والمساهمة في تقديم مقترحات للمنظمة وزيادة الرغبة لدى الأفراد في البقاء في المنظمة .(٢:٧٥)

وبذلك يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة وحظي باهتمام كبير من المديرين والعلماء السلوكيين.

الحاجة إلى إصدار الكتاب:

تشير "جامعة الدول العربية "(٢٠٠١م) أن أجهزة رعاية الشباب بالجامعات المصرية من أهم القطاعات الشبابية المنوط بها التعامل مع جميع الطلاب في ظل الارتفاع الملحوظ في أعداد هؤلاء الطلاب المقبولين بالجامعات وكذلك الموازنة العامة للتعليم الجامعي .(٣٢:٧)

واتضح للدارس من خلال المقابلة الشخصية غير المقننة التي أجراها مع بعض الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بكليات جامعة أسيوط تبين للدارس وجود العديد من المشكلات والتي أدت بشكل كبير في انخفاض مستوى العمل داخل إدارات رعاية الشباب وتمثلت هذه المشكلات في أن هناك ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وذلك بسبب عدم الاقتناع الكافي من مديري الإدارة بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة والتي تعود بالنفع على الإدارة دون أي انحرافات حيث يسود اعتقاد لدى المديرين بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم سوف يؤدى إلى فقدهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظائفهم ، كما أن هناك تخوف لدى المرؤوسين من حمل مسئولية اتخاذ القرارات دون الرجوع لرؤسائهم خوفاً من وقوعهم في الأخطاء ومعاقبتهم عليها ، وذلك بسبب نقص المعلومات وعدم وضوح خطوط الاتصال بين الإدارة العليا والمرؤوسين مما يؤدى إلى وجود قصور في إدراك العاملين لمدى تحديد علاقة وظيفتهم بالهدف العام للهيئات التي يعملون بها وتأثير ذلك على انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها.

هذا ما دفع الدارس إلى إجراء دراسة لمعرفة علاقة تمكين العاملين بالانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر ومن ثم الارتقاء بالدور الذي تقوم به إدارات رعاية الشباب تجاه المجتمع المحيط بها .

أهمية الكتاب والحاجة إليه:

تنبع أهمية الدراسة من وجهة نظر الدارس من خلال عدة نقاط :

يأتي أهمية هذا الدراسة مواكباً لاتجاه الدولة لتطبيق اللامركزية في الجهاز الإداري للدولة نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد جيل من القيادات الشبابية .

يتناول الدراسة إدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر من حيث الواقع الإداري الخاص بها وكيفية تطوير أساليب الأداء الإداري داخلها بما يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

تسعى هذه الدراسة للتعرف على تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر، مما قد يؤدى إلى تحسين وتطوير ورفع مستوى فاعلية الأداء الوظيفي.

قد تساعد نتائج هذه الدراسة في التعرف على مفهوم وأبعاد كلا من تمكين العاملين والانتماء التنظيمي وضرورة تطبيقه ونشره في المؤسسات الرياضية .

أهداف الكتاب:-

يهدف الكتاب التعرف على تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر .

التساؤلات:-

١. ما الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى العينة قيد الدراسة ؟
٢. ما الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة ؟
٣. ما العلاقة بين تمكين العاملين والانتماء التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة؟
٤. ما التصور لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر في ضوء الانتماء التنظيمي؟

المصطلحات الواردة:-

تمكين العاملين :*Empowerment* :

هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم . (٤٣:٤٤)

الانتماء التنظيمي:*Organationaliz Commitment* :

هو ذلك الموقف الإيجابي الحادث بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها والارتباط الوثيق ومداومة البقاء الناجح من خلالها .(٥٩:٢٨)

تعريف آخر: هو تضامن العاملين وموافقتهم على تقديم مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة ،كما يتضمن أيضا موافقة العاملين على قيم وأهداف

المنظمة والعمل على تحقيق تلك الأهداف والمشاركة في أنشطة العمل المتعلقة بالمنظمة للوصول بالمنظمة إلى أعلى مستوى.(٦٢:١٠٨١)

إدارة رعاية الشباب:*youth care Administrations*

هي الجهة المسئولة عن رعاية الطلاب والطالبات في الجامعات وذلك عن طريق اختيار وتنظيم الأنشـــطـة والبرامج المختلفة بالتعاون مع الجهات المختلفة بهدف اســـتثمار طاقات الطلاب وأوقات فراغهم في رفع مواهبهم وتنمية قدراتهم وتدريبهم على القيادة وتحمل المسئولية. (٩: ١٤)

مفهوم وتعريف التمكين المتعددة :

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم تمكين العاملين وسـوف نوضـح أولا مفهوم التمكين كما يلي :

- مفهوم التمكين :

يوضـح " سـعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب " المعاني اللغوي والفكري والعلمي للتمكين كما يلي :

- المعني اللغوي للتمكين :"هو منح السلطة والقوة الشرعية والقانونية "
- المعني الفكري للتمكين :"هو عقد اجتماع ينقل السلطة وينشر الرقابة(لا مركزيه)وهو نقل قوة اتخاذ القرار والتصــرف والرقابة إلى مســتوي أدنى".
- المعني العلمي للتمكين:"هو إيجاب .. وقبول .. وممارسة " وهو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارت وتحمل المسؤولية .

كما اتفق " سعيد عامر و علي محمد عبد الوهاب" على تمكين العاملين هو عبارة عن " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشـكلات والتفكير الإبداعي والتصـرف في المواقف وتحمل المسئولية والرقابة علي النتائج " .(١٣:٦٩)

لذا ســنوضـــح الفرق بين مفاهيم (الســلطة والنفوذ وتفويض الســلطة والتمكين حتى لا يحدث خلط بين هذه المفاهيم.

- السلطة :

هي الحق في إصدار الأوامر للآخرين وهي تنبع من المركزية الوظيفية للفرد (٢١:٣٩).

- النفوذ:

هو القدرة علي التأثير في الآخرين ليتصـــرفوا بطريقة معينة والقوة يســتمدها الفرد من قدراته علي توقيع الثواب أو العقاب أو القوة الفنية والتي يستمدها من خبراته من مجال معين أو القوة الشخصية التي يستمدها من تميز واضح في شخصيته يجعل الآخرين يرغبون في طاعته وتحقيق الأهداف التي يضعها لهم.(٢١:٣٩،٤٠)

- تفويض السلطة:

والتفويض هو عملية يقوم بها المفوض (الرئيس)بنقل ســلطة محددة وذات علاقة بطبيعة عمله من أجل اتخاذ القرار من خلال وتوضيح نشاطات المفوض إليه .(٢:٧٧)

من خلال اطلاع الدارس يري أن تفويض السلطة هو "تحويل جزء من الصــلاحيات إلى الآخرين لتســهيل عملية التنفيذ والوصــول إلى الأهداف التنظيمية . والتفويض لا يلغي مســؤولية المفوض (الرئيس)عن النتيجة النهائية لهذا التفويض كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهام التي تم التفويض فيها أما في التمكين فتكون المسـئولية عن النتيجة النهائية فتكون فيه هي مسـئولية الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سـلطة اتخاذ القرار بحرية كاملة.

- تعريف التمكين.

وقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتب ، فمنهم من نظر إليه علي أنه من وســائل الإدارة في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسـفة وهناك من اعتبره ممارســة ثقافية بتشــجيع الأفراد علي تحمل المســئولية واتخاذ القرارات .(٥:٣٦)

ويعرف "دافت وريتشـارد"*daft,richerd*" أن التمكين :طريقة جديدة للتفكير في الكثير من الذين يتم اســتخدامهم في البناء الهيكلي للإدارة "بمعني التفكير في العاملين بطريقة مختلفة من حيث الســلطات والمســئوليات المفروض لهم (٨:٤٨)

ويتفق معه هذا التعريف حيث ذكر أن التمكين هو تفويض الســلطات والاختصاصات والنفوذ للعاملين في المنظمة ونجد أن البعض أوضح ضرورة عدم تدخل المشرفين .

ويعرف "روبرت كريتنر*R.Kretener* " أن التمكين هو "هو إعطاء المسـؤولية والسـلطة للعاملين لصـنع القرارات الخاصـة بأعمالهم بدون تدخل المشرفين " (١٠:٥٦)

كما يعرف " اريند ســـند *Arend Send* "التمكين بأنه "هو تحويل مسئولية واستقلالية اتخاذ القرار عبر المستويات الأدنى للمنظمة في الهيكلة التنظيمي" (٥:٣٦)

ونجد أنه هذا التعريف يتفق مع التعاريف الســابقة في ضــرورة نقل السلطة والمسئولية للعاملين عبر الهيكل التنظيمي .

ويري "علي عبد الوهاب " أن التمكين بأنه "المشــاركة الفعلية من جانب العاملين في الإدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشــكلات ، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف ، وتحمل المسئولية والرقابة علي النتائج (١٦٥:١٥)

ويعرف "بوين ،لاولر " "*Bowen ,Lawler*"التمكين بأنه مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن الإدارة المنظمة ، والمعرفة التي تســاعد العاملين علي فهم أعمالهم والمســاهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد علي أســاس أداء المنظمة وأخيراً القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء اتجاه المنظمة .

كما يري بوين ولاولر أن مفهوم التمكين يعتمد علي هذه العناصــر الأربعة مجتمعه (المعلومات ، المعرفة ، المكافآت ، القوة)وأن غياب أي عنصر منها تنفي وجود مفهوم التمكين . (٢٠:٤٢)

وتري"نانســي " "*Nancy Foy*"أن التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والمساهمات في وضع الخطط تلك التي تمس وظيفة الفرد واســتخدام الخبرة الموجودة لدي الأفراد لتحســين أداء المنظمة" . (٢٣:٦٣)

ويؤكد "سبرتيزر" "*Sprtizer*"أن التمكين هو : أسلوب تحفيز يتكون من أربعة مدركات هي (المعني ، القدرة ،تحقيق الذات ،التأثير)وأن هذه المدركات الأربعة مجتمعة تعكس اتجاهات ايجابيا نحو العمل ويوضــح من خلال دراســته أن غياب أي من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماما بل يحرف من معناه . ونلاحظ أن رأي *Spritzer*يتعارض مع رأي"*Bowen*""*Lawler*"والذي يتطلب توافر أربعة أبعاد مجتمعية حتى لا ينتفي مفهوم التمكين .

ويوضح "ربل " "*Rubel*" أن مفهوم التمكين هو سلطة اتخاذ القارات وتنفيذها وإحســاس الفرد بمســئولية عن نتائجها فإذا حدث خطأ ما فلا يجب معاقبة الفرد بل يجب تدريبه بصورة أفضل لتلاشي الخطأ في المستقبل ".

وتري "جيولا " "*Guilla*" أن مفهوم التمكين هو : إعطـاء الثقـة ،الحرية الموارد للعاملين ليتصرفوا طبقا لأحكامهم الشخصية "

ويعتقد "بلنكاد" "*Blanchard*" أن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصـة له لتقديم أفضـل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.

ويرى" بينز ""تاون سند" "*Benis,Townsend*" أن التمكين هو :" إعطاء العاملين الصـلاحيات والمسئوليات ومنهم الحرية لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشـــر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناســـبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل من الثقة المطلقة فيهم".(٦٥:٤٣)

ويوضـح " صـلاح الدين عبد الباقي" أن التمكين يعتبر مصـدر طاقة للعاملين في المنشـأة حيث يشـعرهم بالمسـؤولية ويدعو إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية (٢٠:١٧)

وتعرف "خوله خميس عبيد " :" التمكين بأنه المشـــاركة الفعلية من جانب العاملين في المنشـأة حيث يشـعرهم بالمسـئولية والرقابة علي النتائج (١٧:١٠)

كما تري " ســالى علي محمد "أن التمكين هو أحد الأســاليب الإدارية الحديث لإدارة الموارد البشـــرية لاســتغلال الطاقة الكافية لدي العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصـــر (مدركات)معينة في وظيفة الفرد كالمعني والقدرة والتأثير وهذه المدركات (الحوافز الذاتية للوظيفة) تؤدي إلى إشـــباع حاجات أسـاسـية لدي الفرد مثل تحقيق وإثبات الذات مما يحفزه علي الابتكار والإبداع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهذا الأسـلوب الذاتي للتحفيز يعتمد علي تطوير المنظمات ماديا ومعنويا ، والمقصـــود بالتطوير المادي للمنظمة مثل تبسيط الهيكل التنظيمي عن طريق تقليل المستويات الإدارية ، والاعتماد علي فرق العمل وتعديل خطوط الاتصـال والسـلطة والمسـئولية ، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية القدرة الذاتية للفرد عن طريق التدريب والتعلم ونقل الخبرات والمقصـــود بالتطوير المعنوي للمنظمة هو تطوير الثقافة التنظيمية ليشـــمل مفاهيم مثل مشـــاركة المعلومات واتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات ، المساندة في صـور النصـح والإرشـاد وأيضـا تقبل الخطأ كفرص للتحكم وأيضا التقدير والاحترام لقيمة العاملين في المنظمة وإظهار الثقة في قدرات ومهارات العاملين.(٢٦،٢٥:١٤)

ويعرف " محمد فليح الشمري " تمكين العاملين بأنه " عملية التفويض التدريجي للسلطة من الإدارة العليا للعاملين ، وتحملهم المسئولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام أرائهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات".(٣٠:٣٩)

ويتضح لنا من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة أن معظم التعريفات تناولت التمكين علي أنه التمكين المباشر وهو الأكثر انتشارا واستخداما في إدارة الموارد البشرية .

ويتضح أيضا أن كل الدراسات السابقة توضح أن الباحثين يحاولون الوصول لأفضل الطرق لتحسين وتطوير الأداء بأفضل الطرق وقد وجد أن التمكين يساعد علي تحقيق ذلك من خلال المشاركة واتخاذ القرارات ، وأداء العمل كما يراعي العامل والذي يهدف إلى تحقيق أفضل النتائج في ظل الاتجاه الحديث إلى اللامركزية وفي ظل التقدم التكنولوجي والحضاري يبدأ عصر جديد من المشاركة الفعالية بين العاملين والمنظمة في المنافسة المحلية والعالمية .

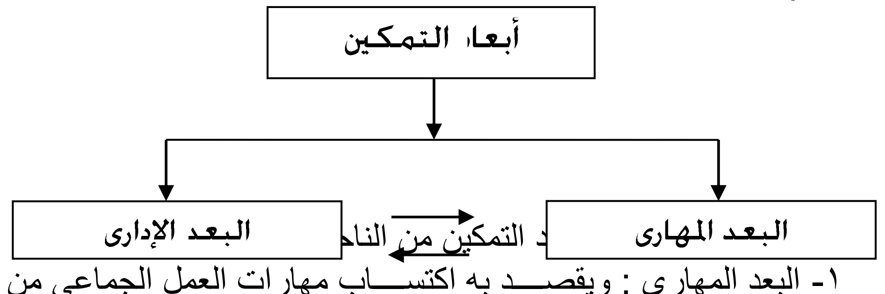
كما يجب أن يكون هناك تجانس بين التمكين وتوفير مناخ جديد يساعد علي الابتكار والإبداع ، ويعتبر التمكين هو أفضل الطرق التي تساعد علي بناء الثقة والانتماء والحماس .

ومن الممكن أن يكون للتمكين أكثر من وسيلة تحفيزية وأن بعض المنظمات الإدارية تعتبره حجر الزاوية في الثقافة المنظمة ، وينظر للتمكين علي أنه عملية تحرير العاملين في ممارسة أعمالهم دون خوف .

مما سبق يمكن أن نعرف التمكين من وجهة نظر الدارس بأنه:هو إعطاء العاملين الصلاحيات لاتخاذ القرارات اللازمة لأعمالهم وتحملهم النتائج النهائية عن هذه القرارات في ظل ما توفره الإدارة العليا لهم من الحرية والموارد وبيئة العمل المناسبة التي تتيح لهم الابتكار والإبداع في العمل .

- أبعاد التمكين .

هنـاك بعـدين أســـاســـين للتمكين كمـا وضـــحهمـا "ســـبكتور " "Spector"هما:



١- البعد المهارى : ويقصـــد به اكتســـاب مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصـــة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

٢- البعد الإداري : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.(٦٨:٥٢)

كمــا يري "تومــاس وفيلتهــاوس " "*Thomes,Velthouse*"أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي :

١- حريـة الاختيـار (*Choice*) : وتعني درجـة الحريـة التي يتمتع بهـا الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عملة .

٢- الفعالية الذاتية (*Competence/self-efficacy*) : وتعني قدرة الفرد علي إنجاز مهام عملة بنجاح اسـتنادا ً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته

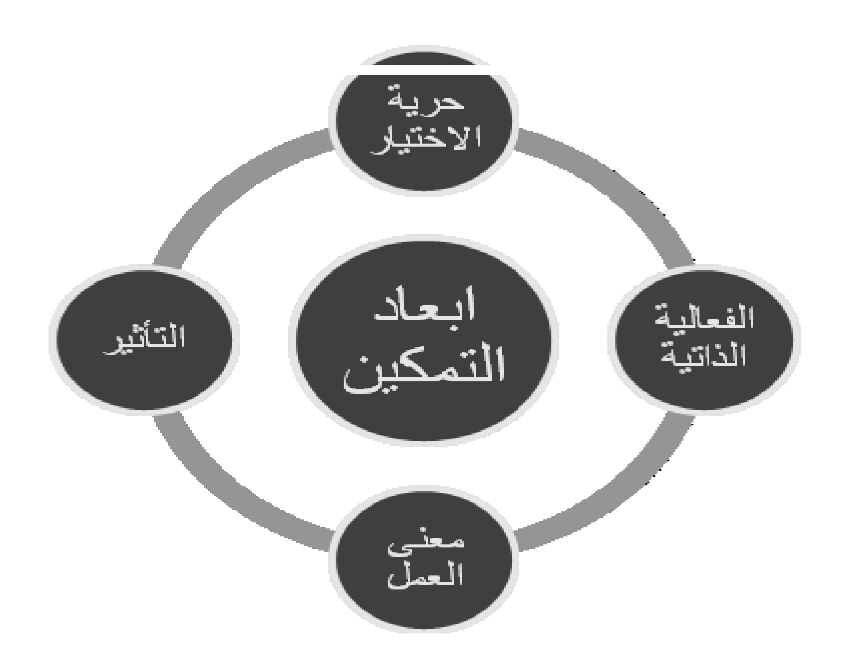
٣- معني العمـل (*Meaning fulness*) : ويعني إدراك الفرد أن المهـام التي يؤديهـا ذات معني وقيمـة بـالنســـبـة لـه وللآخرين وللمنظمة.

٤- التـأثير(*Impact*):ويعني اعتقـاد الفرد بـأنـه لـه تأثير علي القرارات التي يتم اتخاذها والســياســات التي تضـــعها المنظمة وخاصة تلك المعتقدات يعمله.(٧٢:٦٦،٦٨)

الفصل الثانـي

أبـعـاد التمـكـيـن

الإطار النظري والدراسات المرتبطة



شكل (٢)

أبعاد التمكين من الناحية الإدراكية (من إعداد الدارس)

قد اتفق الدارس مع توماس ، فلتهاوس*Thomes/Velthouse* علي أن الأبعاد الأربعة المذكورة بشكل (٢) هي الأكثر قبولا وذلك لأنها من وجهة نظر الدارس تساعد علي إطلاق القوة الكامنة لدي العاملين وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وفيما يلي سوف نوضح بالشرح الأبعاد الأربعة للتمكين كما يلي :

١- حرية الاختيار:

وهي تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله حيث أن حرية الاختيار من أهم أبعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى . (٤٥:٧٢)

ويتقارب هذا البعد مع المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة ، حرية الإدارة ، والسيطرة الذاتية ، وكلها مفاهيم لها تأثيرها الايجابي علي الرضا

الوظيفي الأداء ،الانتمـاء ، والالتزام التنظيمي ، وتخفيض الفـاقـد ومعـدلات الغياب.

- ويري الدارس أن حرية الاختيار المدركة لدي الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار ومقاومة الضغوط وضبط النفس ، وان إدراك الفرد أن الأشـخاص أو الأحداث من حوله تقيد اختياره وتتحكم به تؤدي إلى مشاعر سلبية وتؤثر في العمل وانخفاض احترام الفرد لذاته .

٢- الفاعلية الذاتية :

ويقصد بها قدرة الفرد علي إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته ، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين ، فتزويد الفرد بمســؤوليات اكبر ووظـائف أكثر تعقيدًا أن الفرد تمكينا إلاَّ إذا كان واثقا من قدرته علي النجاح في تحمل تلك المسـؤوليات والقيام بتلك الوظائف وتحويل الأفراد من مجرد أدوات يحركها المديرون طبقا للقواعد والسياسات التنظيمية التي تعتمد علي المدير الذي يعطي الأوامر والمرؤوس الذي ينفذها وكذلك فإن تطوير ســياســات التحفيز التقليدية التي تعتمد علي الثواب والعقاب يعد أمرًا حتميا ويحتـاج إلى فترة طويلة من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرين بـالمهارات والخبرات والمعارف اللازمة لضـمـان نجاح تطبيق المفـاهيم الإداريـة الحديثة مثل "التمكين " وأن انخفاض الفعـاليـة الذاتية للفرد يجعلـه يتجنب المواقف التي تحتـاج إلى إظهار قدرة ومهارة هذا الســلوك لا يساعد الفرد في التغلب علي الخوف وزيادة تطوير قدراته .(١٤: ٢٢)

٣- المعني :

ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معني وقيمة بالنســبة له وللآخرين ، وأن بعد المعني يمكن اعتبـاره من مخرجـات التمكين وليس من مكوناته حيث أنه عندما يتم إعطاء الفرد المسئوليات والحرية في اتخاذ القرار وخصـوصـا ما يتعلق بوظيفته وتكون لديه المعرفة الكاملة بدوره في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة يشعر الفرد بأهمية عمله في تحقيق ذلك الهدف .

لذا يري الدارس أن بعد المعني من أهم دعائم ومتطلبات التمكين أيضـا وليس من مخرجـاتـه فقط ، فلكي يشـــارك الفرد في تطبيق التمكين وبرامجـه يجب أن يشـــعر الفرد بمعني وقيمة عمله في تحقيق نجاح المنظمة وأهدافها . (٣١:٤٠)

٤- التأثير في القرارات :

إن إحساس الفرد بانعدام التأثير في المخرجات أمور وظيفية تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي شعور الفرد أن الوظيفة لا تحقق له إشباع الذاتي والداخلي وأنه ليس له سيطرة علي مراحل عمله ، ويؤدي ذلك إلى الشعور بالفشل في الانتماء إلى أنشطة العمل التي تمكنه من التعبير عن الشعور وآرائه الشخصية وهذا الاغتراب له أثاره السلبية علي الإنتاجية وصورة الحياة الوظيفية (٦٧:٤١٣)

وأن شعور الفرد بأنه عديم التأثير أو القوة في القرارات والمهام التي يؤديها وينفذها تجعله يشعر بأن دوره ضئيل في تحقيق الأهداف ، ومن ثم إلى انخفاض تقديره لذاته وقلة إحساسه بالسيطرة عن وظيفة وربما أموره الحياتية أيضا وتخوفه من أخذ المبادرة وتحمل المخاطر ومواجهة المشكلات.
(٧٣: ١٧،١٠)

-خطوات تطبيق التمكين :

ومن الممكن تطبيق خطوات التمكين من خلال الأتي :

١- مشاركة المعلومات من جميع أفراد المنظمة والتي يترتب عليها :
- بناء الثقة مع الأفراد من خلال المشاركة .
- إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق مبدأ الرقابة الذاتية .
- استعراض الأخطاء كفرص للتعلم .
- مساعدة الأفراد علي التصرف كملاك للمنظمة .
- تغيير طرق التفكير التقليدية التي تعتمد علي الأشياء التقليدية .

٢- رسم إطار الذاتية من خلال .
- توضيح العناصر الهامة التالية للعاملين مثل الرسالة والأهداف والقيم وصورة المنظمة حالياً ومستقبلا ودور المنظمة في المجتمع وأدوار العاملين والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية.
- تحميل الفرد مسؤولية النتائج .
- توضيح صدور تصرفات العاملين ونطاق مسؤوليتهم .
- توفير التدريب الملائم لتزويدهم بالمهارات والمعلومات.

٣- بناء فرق العمل المدارة ذاتيا عن طريق :
- توفير التوجيه والتدريب والمهاري لأعضاء الفريق .
- توفير الدعم والتشجيع تجاه التعبير .
- النظر إلى التنوع في المهارات لدي أعضاء الفريق كأصل من أصول

الفريق.

- إمداد الفريق بصورة متدرجة بالاستقلالية والسيطرة علي الشئون (وضع أهداف وتنفيذها ورسم علاقة مع بقية الفرق). (٥٧:٥٠،٦٨)

وقد حدد سعد العتيبي أن هناك (١٠) خطوات لتنفيذ تمكين العاملين وهي :

١) تحديد أسباب الحاجة للتغير .
٢) التغير في السلوك المديرين .
٣) تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
٤) تكوين فرق العمل .
٥) المشاركة في المعلومات.
٦) اختيار الأفراد المناسبين .
٧) توفير التدريب المستمر للعاملين.
٨) الاتصال لتوصيل التوقعات الإدارة للموظفين .
٩) وضع برنامج للمكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين.
١٠) عدم استعجال النتائج السريعة. (٨٠ :٣٣-٣٩)

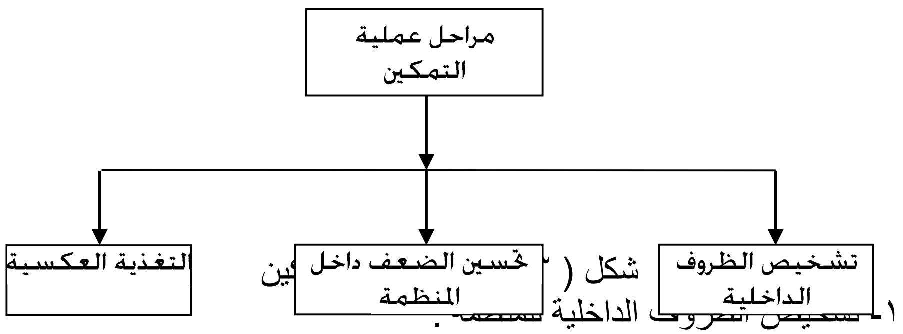
وأيضا يمكن أن يتم تطبيق التمكين من خلال الخطوات التالية :

١) وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد علي تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف .
٢) تعريف الأفراد كيفية الحصول علي الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .
٣) إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال
٤) إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين علي تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات .
٥) زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.
٦) تدريب العاملين علي التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل .
٧) توفير التدريب الملائم للعاملين لتزويدهم بالمهارات والمعارف .

وهناك أيضا عشر خطوات لتطبيق تمكين العاملين وهي :

١) إخبار العاملين ما هي مسئولياتهم .
٢) إعطاء العاملين السلطة المتوازية في المسئوليات .
٣) وضع مقاييس الأداء الجيد.
٤) توفير التدريب المناسب لمستويات الأداء الموضوعة .
٥) إعطاء العاملين المعرفة والمعلومات اللازمة.
٦) توفير التغذية العكسية عن الأداء .
٧) تعريف الأفراد بإنجازاتهم التي حققوها .
٨) توفير الثقة اللازمة لهم .
٩) إعطاء الفرص لهم للخطأ .
١٠) معالجة الخطأ مع توفير الاحترام والتقدير . (٦٤: ٤٤)

- مراحل عملية تمكين العاملين :



شكل (... ين

١- تشخيص الظروف الداخلية للمنظمة .

والتي تسبب ضعف العمالة المتبقية بمعني النظر أو الدراسة بعناية للمنظمة وعناصر تصميم الوظيفة التي تؤدي إلى خفض السلطة أو القوة للطبقات الدنيا والوسطي.

٢- تحسين الضعف الموجود داخل المنظمة :

وذلك من مركزية القرارات ، القرارات الروتينية ، أنه لا يوجد تنوع ولا مرونة في أداء المهام ، مركزية حل المشكلات ، وكثرة اللوائح والروتينيات .

وذلك إذا حدث تغير في هذه الأحداث مع إعطاء الأفراد (المعلومات والمعارف ، والمهارات، والسلطة لصنع القرارات) . وتكون بذلك بصدد التمكين وهو يبدأ بوجود أهداف أو رؤية صافية وواضحة للإدارة وشيوع ذلك بالمنظمة والعاملين ليس عليهم أن يمضوا وقت طويل في هذه المرحلة ثم يمكن الاتجاه إلى المشاركة في المعلومات والاتصالات ، وعلي الإدارة أن تقوم بتوعية العاملين بما يحدث حتى يتم الاستفادة منهم وأيضا علي العاملين تحديد المعرفة والمهارة اللازمة التي يحتاجونها لمقابلة أهداف الأداء الجيد لتحقيق أهداف المنظمة .

بالإضافة إلى تغير التنظيم يؤدي إلى زيادة سلطة العمالة . وذلك يعني تنوع أكثر في الوظائف .

٢- التغذية العكسية :

فالعاملين يتعلمون كيف يمكنهم القيام بما هو مكلف لهم في الكثير من المنظمات حديثة العهد في المرحلة الدفع مقابل الأداء ، لذلك فإن النجاح العمالة يكون المكافئة المباشرة ويتم يرقيهم في المسار الوظيفي المؤدي لذلك حيث أن التغذية العكسية الايجابية تدعم وتقوي شعور العامل بمدي أهميته وكفاءته الذاتية (٤٩:٤١)

ويعتبر التمكين عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة وتمر عملية التغذية العكسية بأربع مراحل وهي :

- مرحلة التهيئة المبدئية :

ويتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين ودور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية وعلي دراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن أي أسئلة تطرأ للعاملين .

- مرحلة عدم الرضا :

وفيها تظهر بوادر عدم الرضا علي الأفراد حيث أنهم لم يتدربوا من قبل علي العمل في فرق وعلي تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات وهذه المرحلة من أصعب مراحل التمكين بالنسبة للأفراد حيث يحتاجون إلى من يخبرونه بمشاكلهم والجوانب التي تثير القلق وعدم الرضا لديهم وهذه المرحلة تحتاج إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويجمع المعلومات من جميع أجزاء المنظمة ويحللها ويوفرها لأفراد الفريق حتى يعرفوا كيف تعمل بقية أجزاء المنظمة والمشاكل التي تواجهها وكيفية حلها .

- مرحلة الاقتناع :
وفيها يصـــل الأفراد إلى مرحلـة الاقتنـاع بعمليـة التمكين وجوانبها ويتعلمون كيف يعملون معا داخل فرق العمل .
- مرحلة التطوير :
وفي هذه المرحلة تعتمد فرق العمل علي نفســها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهـارات أفرادهـا نحو تحقيق الأهـداف وتطوير الحلول المنـاســبـة للمشكلات التي تواجههم .
تابع مراحل تطبيق التمكين :
وبري "روبرت كوين وسبرتيزر" "*R.Quin,Spritizer*"أن مراحل تطبيق تمكين العاملين هي :

١- المرحلة الأولي : تحديد الظروف التي تسبب الضعف للعاملين بالمنظمة.

أن ضـــعف الاتصـــالات داخل المنظمة المركزية ، الاتوقراطية ، نظم الإدارة نظم المكافآت يؤدي للضـــعف العام للمنظمة وللعاملين بداخلها ، وهنا تبدأ المرحلة الأولي بتحديد نقاط الضعف الداخلية لإمكانية معالجتها . (٣٥:٣٧)

٢- المرحلة الثانية : (تنفيذ إستراتيجية التمكين) :

طرق التمكين تكون عن طريق مشـــاركـة الإدارة، وبرامج الأهداف ، الإثراء الوظيفي ، نظم المكافآت التدريب ، الإدارة الذاتية لفرق العمل ، وإعـادة تصـــميم الوظـائف ، لذا فإنه يجب علي المنظمة تطوير النظم الإداريـة ، وتقليل البيروقراطيـة واختبار الطرق المناســبة لدعم مفهوم التمكين .

٣- المرحلة الثالثة : (هذه المرحلة تركز علي هدفين هما) :

التركيز علي إزالـة الظروف التي ســبق ذكرهـا في المرحلـة الأولي والتأكيد من ذلك وتوفير المعلومات اللازمة التي كانت تتوفر للمشـرفين فقط حتى يشعر العامل بمدى أهمية ومدى جدية الإدارة.

٤- المرحلة الرابعة :(الشعور بالتمكين) :

وهذه المرحلة تكون عن طريق الشـــعور بالتمكين ومدي تطبيقه داخل المنظمة وتفويض السلطات والمسؤوليات لتدعيم الاستقلالية والذاتية .

٥- المرحلة الخامسة :(نتائج التمكين) :

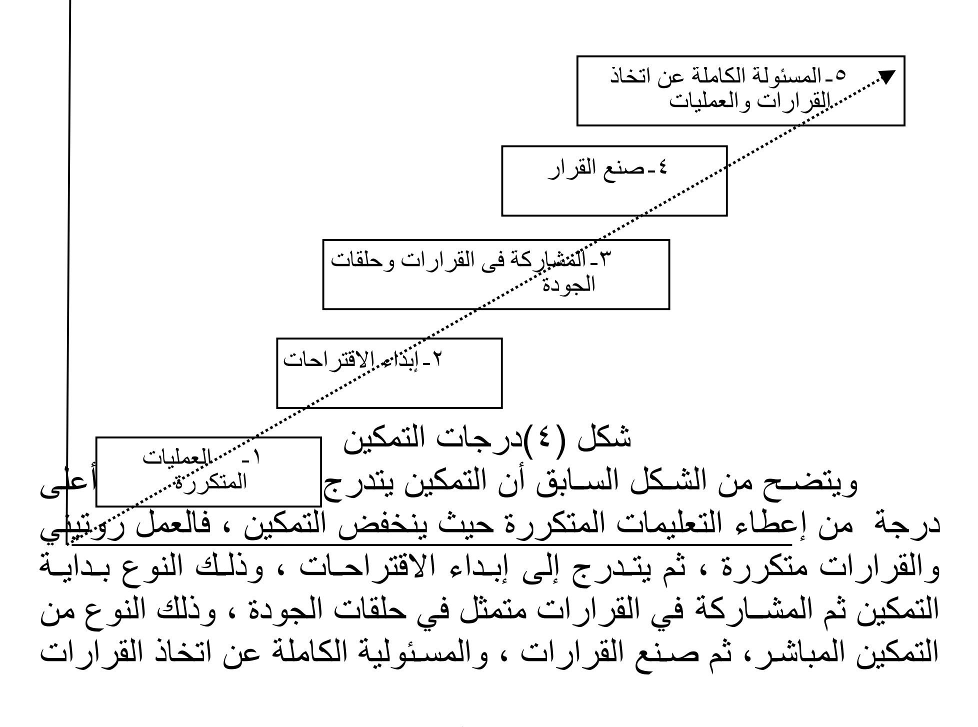
تعمل المنظمة مع العاملين بها نحو تحقيق الأهداف المخططة ، وذلك

يؤدي إلى زيادة الثقة في إمكانيات وقدرات مع الحصول علي نتائج قوية من حيث الإنتاجية ، الانتماء ، تقلص الصـــراعات الأمان الوظيفي ، تكوين فرق العمل النمو المتزايد للمنظمة ، تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة ومن خلال ذلك ينبغي أن تعمل الإدارة علي إزالة كافة العوائق التي يتعرض لها العاملين أثناء التمكين . (٢٥:٦٥)

- درجات التمكين :

يتضـــح من الشـــكل التالي ملاحظة تدرج التمكين من عدم المشـــاركة الكاملة في اتخاذ القرارات إلى المســـئولية الكاملة عن اتخاذ القرارات وذلك من خلال (التعليمات المتكررة ، برامج الاقتراحات ، تكوين فرق العمل ، حلقات الجودة تداخل وظائف الفريق ، التوجيه الذاتي للفرق ، الاعتماد علي الذات وهو علي مجموعة من الاعتبارات وهي :

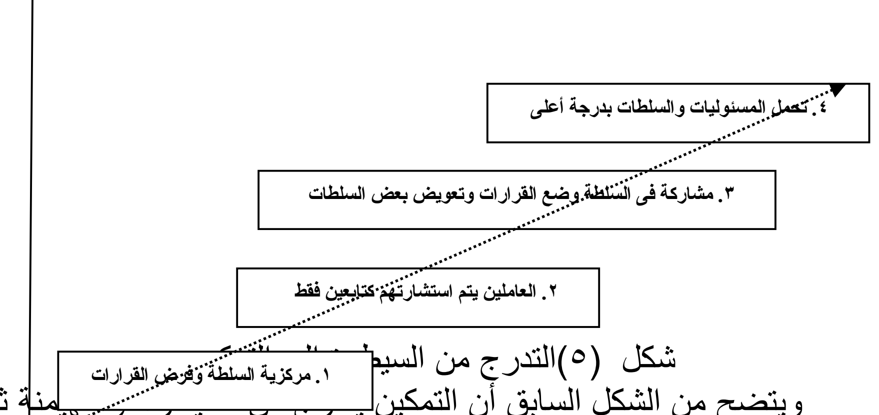
(دور القيادة ، الثقافة التنظيمية ، المشـــاركة في المعلومات ، توفير الموارد اللازمة للعاملين الدعم المعنوي للعاملين ، توفير التدريب اللازم) كما يتضح من الشكل التالي :



شكل (٤)درجات التمكين

ويتضـح من الشـكل السـابق أن التمكين يتدرج أعلى درجة من إعطاء التعليمات المتكررة حيث ينخفض التمكين ، فالعمل روتيني والقرارات متكررة ، ثم يتدرج إلى إبداء الاقتراحات ، وذلك النوع بداية التمكين ثم المشــاركة في القرارات متمثل في حلقات الجودة ، وذلك النوع من التمكين المباشر، ثم صـنع القرارات ، والمسئولية الكاملة عن اتخاذ القرارات

والعمليات والاستراتيجيات وهذا التمكين مرتفع. ويري أخر أن تمكين العاملين يبدأ من مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة علي العاملين بمعني إعطائهم السلطة بمشاركتهم في الإدارة مثل المديرون كما يتضح من الشكل التالى :



شكل (٥)التدرج من السيط[illegible]

ويتضح من الشكل السابق أن التمكين [illegible] مينة ثم الاستشارة ثم المشاركة ثم التفويض الذي يتسع إلى مفهوم أكبر وهو التمكين الذي يشمل التفويض .(٢٧٥:٥٦)

- دعائم عملية التمكين :

أن عملية التمكين يجب تدعمها بالعوامل التالية :

١- تأييد الإدارة التمكين :

يجب أن تقنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولا حتى يمكن تطبيقها في أي منظمة لأن التمكين يؤدي إلى تغيير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين ويرون إقناعهم الكامل بالتمكين والتغيير المترتب بعملية لن تنجح عملية التمكين في المنظمة .

- دور المفاهيم الجديدة في عملية التمكين :

١- دور القيادة في عملية التمكين :

يمارس المديرون والمشرفون في المنظمات التي تطبق مفهوم التمكين مفهوم التمكين دوراً مختلفا عن غيرهم في المنظمات التي لا تطبق مفهوم التمكين ويعتقد البعض أن الدور الجديد يعني مشاركة السلطات والقوة بين المديرين والعاملين وهناك الكثير من المديرين الذين يشاركون سلطاتهم وقوتهم مع العاملين ولا يعني ذلك أنهم يطبقون مفهوم التمكين ، ولكي ينجح المديرين والمشرفين ويكون لهم دور فعال في تطبيق التمكين يجب أن يكون لديهم الرغبة في تطوير وتغيير أدوارهم من مشرفين إلى مديرين .(٧٤:٥٣)

فالمدير إذا لم يدرك جيدًا أن دوره هو مساعدة مرؤوسيه علي النمو والتعرف علي إمكانيتهم وإخراجها إلى حيز التنفيذ في أي جهود تبذل في سبيل تطبيق التمكين تبوء بالفشل .

لذا يري " بلنكارد" "*Blanchard*" أن دور القائد في تطبيق مفهوم التمكين هو :

١) تحديد المستوي المهاري للمرؤوس .
٢) مشاركة المعلومات حول الهدف المراد تحقيقه وأسباب أهمية تحقيقه للمنظمة .
٣) توفير القدر الملائمة للدعم والإشراف حسب المستوي المهاري للمرؤوس .
٤) توفير التدريب للعاملين حسب الحاجة .
٥) توفير القدر الملائم من الدعم والإشراف حسب المستوي المهاري للمرؤوس .

- مثل استخدام أسلوب التوجيه المباشر للوظائف التي ينخفض فيها المستوي المهاري للمرؤوس.
- استخدام أسلوب النصح بالنسبة للمهام التي يتوافر للمرؤوس بعض المهارات لأدائها ولكنه تنتقص الخبرة .
- استخدام أسلوب الدعم للمهام التي يستطيع المرؤوس القيام بها ولكن تنقصه الثقة في مهاراته وقدراته .
- استخدام أسلوب التفويض للمهام التي يستطيع المرؤوس القيام بها ويكون لديه الحافز والثقة لذلك .

٦) التأكيد أن المرؤوس ينمو بصورة مستمرة عن طريق إعطائه مسئوليات جديدة .
٧) إزالة العوائق البيروقراطية التي تعوق تطبيق التمكين .
٨) التأكيد من وجود الموارد اللازمة للمرؤوس لتحقيق الأهداف والتأكد أنهم يستطيعون الحصول عليها .
٩) التغذية المرتدة للمعلومات حول كفاءة أداء المرؤوسين والمنظمة (٤٠ :٣٧-٣٨)

تعريفات الانتماء التنظيمي:

١-تعريف الانتماء على أنه ارتباط بين الفرد والمنظمة :

كما عرف مختار علي الانتماء التنظيمي بأنه إيمان الفرد واعتقاده في الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها بالمنظمة التي يعمل بها ورغبته في البقاء للعمل في المنظمة كجزء منها وبذل أقصي جهد من أجل هذه المنظمة والرغبة في القضاء علي التنظيم السيئ والتوصل إلى تكييف في المهام بأقصى كفاءة ممكنه كما يقصد أيضا من تعريفه الانتماء التنظيمي في بحثه أنه الولاء فعندما يكون لديه المرجعية ولاء لشيء ما فأنهم سيريدون النجاح لهذا الشيء أو سيبذلون أقصي جهد للمساعدة علي إنجاحه ويجب أن نركز علي التساؤل الخاص بالانتماء لمن؟ فطبقا للفكر التنظيمي نجد أنه تم التركيز علي انتماء المراجعين إلى مديري المراجعة وإلى الأهداف التنظيمية المرغوبة وأن هناك علاقة متبادلة في ذهن المراجعين بين الانتماء إلى الأهداف التنظيمية ، فمديري المراجعة يجب أن يصيغوا ويوضحوا الأهداف المطلوب تحقيقها لمراجعيهم .(٣١ : ٩١،٩٢)

كما يعرف (*Muthuveloo,Rose ,2005*) علي أنه تضامن العاملين وموافقتهم علي تقديم مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة كما يتضمن أيضا موافقة العاملين علي قيم وأهداف المنظمة والعمل علي تحقيق تلك الأهداف والمشاركة في جميع أنشطة العمل المتعلقة بالمنظمة للوصول بالمنظمة إلى أعلي مستوي .(٦٢:١٠٧٩)

٢ - تعريف الانتماء التنظيمي علي أنه استثمار متبادل :

تري عايدة خطاب أن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية مما يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية(٢٢ : ٧١)

ويشمل الانتماء التنظيمي العناصر الآتية :

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .
- الرغبة في بذل مجهود أكبر من أجل المنظمة .
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل في المنظمة .

- هو اقتنـاع الفرد لأهداف وقيم المنظمـة التي يعمل فيها ورغبتـه في بـذل أكبر جهد ممكن لصـــالحهم وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت له ظروف عمل أفضل في منظمات أخري.(٦٠:٥٢)

ويري (*Davidet*)أنـه من منظور العلاقـة المتبادلة حيث تركز الآراء علي الانتماء هو العملية التي يســتخدمها الفرد لكي يشــعر بالارتباط بمنظمة وبالتصرفات التي تضمن له البقاء ونتيجة لذلك يقوم الفرد بالمحافظة علي كل شــيء يراه ذو قيمة بالنسـبة له مثل الوقت والمال الذي من الممكن أن يخسـره نتيجة لتركه للمنظمة .(٤٧:٦٧)

٣- تعريف الانتماء التنظيمي من حيث القيم والمبادئ :

ويرى الجمعان أن هذا التعريف الانتماء التنظيمي يحتوي علي عنصـر القيم والمبـادئ والتي تلعب البيئـة التنظيمية والمجتمع دورًا هام في تشـــكيلها وتكوينهـا ومن ثم التـأثير علي درجـة قوة الانتمـاء التنظيمي لـدي الأفراد هذا بجانب أن هذا التعريف مبني علي وجود نوع من التوازن بين القيم والأهداف التنظيميـة وقيم وأهداف الفرد ، حيث يؤدي هـذا التوازن إلى وجود الانتمـاء التنظيمي لـدي الأفراد لـذا يضـــع الـدارس هـذا التعريف للانتمـاء وهو تعهد والتزام مكتوب من جانب الأفراد تجاه المنظمة يظهر في شـكل سـلوك إيجابي يتوافق بـل ويتفوق علي القيم والمبـادئ التنظيميـة من أجـل تحقيق أهـداف المنظمـة والتمســك بـالاســتمرار في العمـل مع المنظمـة مع إعطـاء أولويـة لمصلحة المنظمة الفرد ذاته (١٦ : ٩٦٠)

١- تعريف الانتماء علي أنه مجموعة من الخصائص :

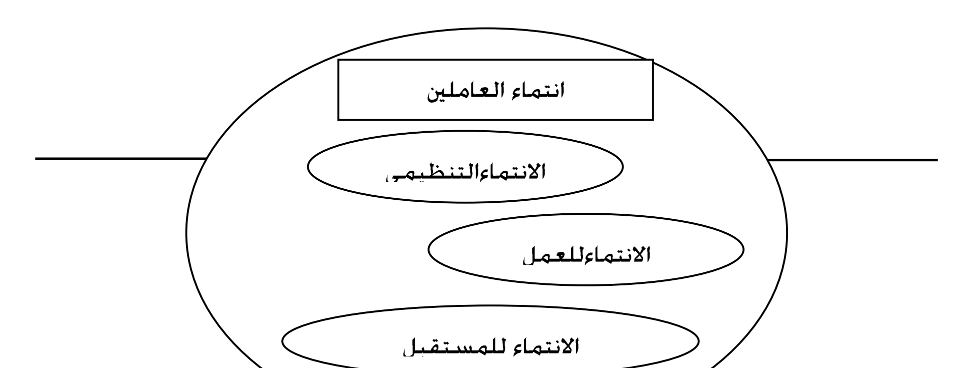
حيث يري كل من (العتيبي والســواط) أن لمفهوم الانتماء التنظيمي الخصائص الآتية :

أ- أن الانتماء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة

ب- الانتماء التنظيمي تأثير علي قرار الفرد بالبقاء أو ترك المنظمة .

ج- أن الانتماء التنظيمي متعدد الأبعاد (عاطفي ،أدبي ،استمراري)

وأيضـــا يذكر *Muthuvello,Rose* في دراســـة لهما أن الانتماء التنظيمي هو عبارة عن جزء من انتماء العاملين الذي بدورة يشـــمل الانتماء للعمل أو للوظيفة والانتماء للمستقبل الوظيفي والانتماء التنظيمي ، ويوضـح الشكل التالي انتماء العاملين .(٦٢:١٠٧٩).



شكل رقم (٦) (تصنيفات انتماء العاملين)
المصدر (*Muthuvello,Rose*)

حيث أشـــار *Adler,Corson*إلى أن انتماء العاملين هو أســـاس أي تحليل لإدارة الموارد البشرية وأنه يلزم لتنمية سياسات إدارة الموارد البشرية زيـادة درجـة انتمـاء العـاملين للمنظمـة التي يعملون بهـا ممـا قد يعطي نتـائج إيجابية (٨٤:٣٨)

وفرق *Muthuveloo,Rose* بين الانتمــاء للمســتقبـل الوظيفي والانتماء للعمل أو الوظيفة حيث أن الانتماء للمســتقبل الوظيفي هو أن يكون للفرد أكثر انتماء للوظيفة التي يعمل بها داخل المنظمة وكذلك للمنظمة ذاتها ، بينمـا يعني الانتمـاء للعمـل هو الانتمـاء لمهـام وواجبـات العمـل الـذي يقوم بـه وتكون هـذه المهـام والواجبـات هو محور اهتمـام العـامـل ولا يكون انتمـاء للمنظمة كمكان (١٠٨١،١٠٧٩:٦٢)

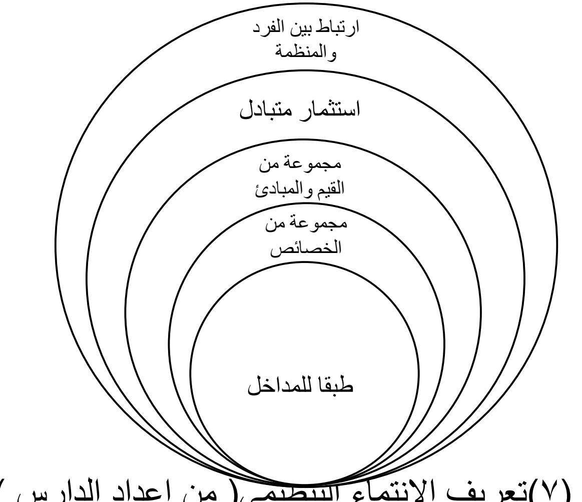
كما فرق *Wiener,Vardi* في دراســـة لهما بين الثلاثة تصـــنيفات السـابقة الانتماء حيث أوضـحت الدراسـة تأثير الانتماء التنظيمي علي الانتماء للعمل والانتماء للمسـتقبل الوظيفي وطبق ذلك علي ٥٦ فرد من وكلاء التنمية حيث توصـلوا في دراسـتهم إلى وجود علاقة ايجابية ما بين الانتماء التنظيمي والتصنيفين الآخرين للانتماء .(١٥٥:٧٤)

٢- تعريف الانتماء طبقا للمداخل :

يوجد مدخلان أســـاســـيان لتعريف الانتماء وهما مدخل التبادل والذي ينظر إلى الانتمـاء علي أنه ناتج من عمليات الدفع والمســـاهمة من المنظمة والأفراد وبناء علي هذا المدخل أنه كلما كان هناك أفضـــلية أكبر من عملية التبادل كلما تزايد انتماء الفرد للمنظمة .

أما المدخل الأخر ســيكولوجي ويضــيف الانتماء كاتجاه أكثر إيجابية وحيوية نحو المنظمة وأهدافها وليس مجرد البقاء بها .(٣ : ٢٦)

• ويمكن أن يوضح الشكل التالي تعريفات الانتماء التنظيمي :



شكل (٧)تعريف الانتماء التنظيمي(من إعداد الدارس)

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بالانتماء التنظيمي :

١- تعريف الالتزام التنظيمي :

إن الأدبيات المتاحة قد فرقت بين نوعين من الالتزام التنظيمي للمرؤوسين هما الالتزام الوجداني والمستمر حيث أن الالتزام نحو المنظمة يتشكل بمرور الوقت لكون المرؤوس يقضي معظم وقته وحياته الوظيفية داخل المنظمة ومن ثم فإن تركه لهذه المنظمة سيكون مكلفا وهو ما يسمي بالالتزام المستمر أو "الجبري " أما النوع الثاني من الالتزام التنظيمي لدي المرؤوسين هو الالتزام الوجداني أو " العاطفي " حيث يلتزم الفرد تنظيميا ويبقي في المؤسسة لأنه يرتبط بهذه المؤسسة وبأهدافها ارتباطه بهذه المؤسسة وبأهدافها ارتباطًا وجدانيًا.

٢- الرضا الوظيفي :

يذكر *Smith et el*أنه يختلف الرضا الوظيفي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويتغير خصائصه الذاتية أما الانتماء التنظيمي عن الاستجابة تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط ككل ، فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة ، بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياسا أقل ثباتا يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور وظروف

العمل والبعض يري أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل (٧١:٧٦)

وبالتالي يري الباحثان *Batemen,Starrier* أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الالتحاق بالعمل وباستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد علي إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سبباً للرضا عن العمل وليس نتيجة له (٣٩:٧٥)

كما يذكر *Johns, Saks* أن الرضا الوظيفي قد يشير إلى اتجاهات العاملين تجاه عملهم . (٥٥:٤٠)

كما اختلف الباحثون في النماذج التنبؤية لكل من الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي وقد عبر عن ذلك بالمعادلتين التاليتين :

١) الرضا عن العمل = المكافآت - التكاليف

٢) الانتماء التنظيمي =(المكافآت -التكاليف)+ الاستثمار (موارد داخلية بالنسبة للفرد+موارد خارجية بالوظيفة)- وجود بدائل وظيفية أخري ذات وظيفة أخري ذات جاذبية.

ويري *Cote* و*Knights,Krnnedy* أن الرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر ولاءً تجاه منظمتهم وعندما يكون العاملون راضين عن وظائفهم سوف يشعرون باتجاهات إيجابية تجاه عملهم ولا يرغبون في تغيير أو ترك هذا العمل ويفضلون البقاء فيه والعمل بجدية للحصول علي عائد مجزي . وأنه إذا شعر العاملون أن المنظمة تعدل في حقوقهم ومعاملتهم سيشعرهم ذلك بأنهم مسئولون مسئولية تامة عن هذا العمل وسيبذلون قصار جهدهم للعمل بجدية للعمل ولتحقيق أهداف المنظمة ، لذا يجب علي المديرين لزيادة انتماء العاملين تجاه المنظمة العمل علي زيادة رضاهم الوظيفي وذلك عن طريق العمل في أكثر من وظيفة لإكسابهم مهارات وخبرات متخلفة وتقديم برامج تدريبية مناسبة لهؤلاء العاملين لتشجيع علي العمل ووضع نظام للمكافآت والحوافز والترقيات .

وهنا يرى الباحثان حدوث الانتماء التنظيمي يترتب علي شعور الفرد بالرضا في عمله أولاً حيث أن الفرد عندما يكون راضيًا عن ظروف عمله ويشعر بشيء من الارتياح النفسي تجاه عمله يتأتى بعد ذلك شعوره بالانتماء تجاه أهداف المنظمة ويشعر بأنه مرتبط بها وبتحقيق أهدافها .

٣-القيم والدوافع :

ترى عايدة خطاب أن مستويات الانتماء التنظيمي تتأثر بدوافع وقيم الأفراد ، فتطبيقات نظام الإدارة الأبوية والأمان الوظيفي في اليابان يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الانتماء التنظيمي في المنظمات اليابانية كما أن الأفراد الذين يدركون بأن أعمالهم تشبع لديهم دافع الإنجاز فإن ذلك يزيد من الانتماء التنظيمي لديهم ، كما أنه بزيادة التفاعل بين الأفراد الذي يشبع الحاجات الاجتماعية يزيد من ارتباطهم بالمنظمة ، كما أنه كلما زادت قيمة العمل وأهميته بالنسبة للفرد زاد مستوى الانتماء لهذا الفرد . (٦٩:٢٠)

٤-الولاء التنظيمي :

أن الولاء التنظيمي هو الحب والموالاة والارتباط بالمنظمة والناتج عن مجموعة من العوامل بعضها ينبع من الفرد والبعض الآخر ينبع من البيئة المحيطة والذي يؤدي إلى التزام الفرد بأداء ما يطلب منه من أعمال بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية مما يؤدي إلى زيادة تطابقه مع المنظمة وقيمها وخلص الدارس إلى أن هناك تداخلاً كبيراً في مفهوم الانتماء والولاء وقد نتج هذا عن التداخل عن الطبيعة المتقاربة لهما.

كما يرى العتيبي أن اصطلاح الولاء التنظيمي *Organizational Loyalty* لا يتطابق مع اصطلاحين بنفس المفهوم ، فالانتماء يعتبر مفهوم عامًا وموسعًا يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل مستمرًا طالما بقيت العلاقة التعاقدية قائمة أي أنه يتضمن علاقات نشطة بين الفرد ومنظمته تتمثل في استعداد تام من قبل هذا الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها . (١١٦:٥)

أما مفهوم الولاء أو الإخلاص فيعكس فقط السلوك الرسمي الذي ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذي يعمل لديها ، وهو بهذا يعبر جزئيا عن مفهوم الانتماء المتعدد الأبعاد ، كما أن بعض الباحثين استخدم تعبير " الانتماء والولاء للمنظمة "للإشارة إلى هذا المفهوم .

ويتفق الدارس في الرأي القائل أن الانتماء التنظيمي يختلف عن الولاء التنظيمي حيث أنه يرى أن الانتماء مفهوم أوسع من مفهوم الولاء .

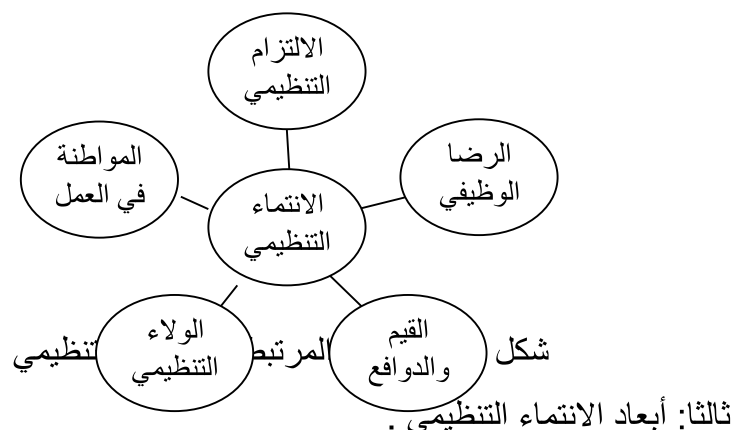
٥-سلوك المواطنة في العمل :

حيث يذكر إبراهيم أن سلوك المواطنة أو الدور الممتاز تم تعريفه ودراسته بطريقة مختلفة ولكن مع ذلك فمعظم الباحثين يجتمعون علي أنه يتضمن سلوكيات العمل والتي تذهب لأبعد مما تفرضه المنظمة أو التصنيف

الوظيفي فهو يتضمن بعض السلوكيات كتقديم مساعدات إضافية لزملاء العمل والتطوع لأنشطة العمل الخاصة ومراعاة وتفهم حقوق زملاء العمل وتقديم المقترحات عندما تظهر المشكلات وغيرها ، فقد اتضح أن العاملين ذوي الانتماء المنخفض حيث أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة جوهرية بين الانتماء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية . (٦:٤٣)

ويري الدارس هنا أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أوسع من مفهوم الانتماء التنظيمي ، حيث أن المواطنة التنظيمية تترتب علي شعور الفرد بانتماء لعمله أي أن يحدث الانتماء أولاً ثم بعد ذلك تحدث المواطنة التنظيمية.

- ويمكن توضيح المفاهيم المرتبط بالانتماء التنظيمي كما بالشكل التالي:



شكل المرتبط تنظيمي

ثالثا: أبعاد الانتماء التنظيمي .

في بداية الأمر تناول الباحثون مفهوم الانتماء التنظيمي بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها الانتماء التنظيمي ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن الانتماء التنظيمي له أبعاد مختلفة ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور أبعاد مختلفة الانتماء.

إن المنظمات تتكون من مجموعة فئة ولكل فئة وتطلعاتها وتلك الفئات هي:

- الموظفين .
- الإدارة العليا .
- العملاء .

أما علي المستوي المنظمة فيوجد عده تحالفات سواء هذه التحالفات رسمية أو غير رسمية ويحاول كل تحالف الحصول علي منافع خاصة من

خلال التكتل أو التجمع ونتيجة لوجود مثل هذه التحالفات فقد وجد اختلاف في القيم والأهداف بين الجماعات في داخل التنظيم الواحد .

حيث أختلف الباحثون في تحديد أبعاد الانتماء التنظيمي فعلي ســـبيل المثال قد حدد *Muthuvello,Rose*أن الانتماء بعدين أساسيين هما :

١) الانتماء الإتجاهي : ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد الرغبة في البقاء والاستمرار بها.

٢) الانتماء السلوكي : والمقصود به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالوقت والجهد الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها .

وقد اقترح*Allen,Meyer*نموذجا من ثلاثة أبعاد الانتماء التنظيمي وهي :

١- الانتماء العاطفي الوجداني :

يشـــير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه شـــعوريا بها فالعاملون الذين لديهم الانتماء الوجداني القوي يبقون في المنظمة لأنهم يرغبون ويريدون ذلك .

وأيضـــا يري نايف عاصـــي أن الانتماء الوجداني أو العاطفي يحتوي علي عملية التطابق أو التوافق بين متطلبات الفرد وأهداف المنظمة وبالتالي فإن أهم عنصر في هذا الانتماء هو عملية التطابق . (٣٤:٢٤)

وكذلك يذكر الخييلي أن هذا البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة اســتقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشـــرفين وتوجههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الانتماء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار ســـواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصـــه هو . (٥٠:٣٢)

ويذكر Jonesأن الانتماء المؤثر هو تعبير عن رضـــا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة إلى ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء . (٢٦:٥٥)

كما يري Pierce et allأن الانتماء العاطفي هو أحد الأنواع الأساسية للانتماء التنظيمي نظراً لأنه يتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد والمنظمـة ومن المتوقع أن يكون إيمـان الفرد بـأهداف وقيم المنظمـة مرتفعاً إذا ما زاد انتماء العاطفي ، ويرجع الســبب في ذلك إلى أن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة نفسها ولذلك فهو يسعي جاهداً لتحقيق أهداف المنظمة (٦٢:٦٥)

٢- الانتماء المستمر الاستمراري :

يشـــير Darwishأن هذا الانتماء يشـــير إلى إدراك العاملين للتكاليف المترتبة علي ترك المنظمة لذلك فإن العاملين ذوي الانتماء المســتمر المرتفع يبقون في المنظمة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك لذا فإن أهم عنصـــر في الانتماء المستمر هو عنصر الاستمرار وعدم ترك المنظمة.(٣٥:٤٦)

كما يعبر الانتماء المســـتمر عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سـيحصـلون عليها جراء اسـتمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المنظمة الإدارية مقارنة بفقدانهم لمثل هذه الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية ، الأمن الوظيفي ،الراتب التقاعدي والخدمات الصحية.

كما يشـــير Batemanإلى أن العاملين يســـتمرون بالمنظمة لأنهم يدركون أن الخسائر المترتبة عن ترك العمل الحالي تكون أكبر منها في حاله البقاء فيه لذا يســتمرون في هذا العمل وأنه إذا اســتثمر العاملون ما لديهم من طاقات ومجهودات ووقت في أداء عملهم بالمنظمة سوف يزيد هذا من انتمائهم المســتمر وأيضـــا يري العاملون أنه في حاله تركهم للمنظمة الحالية ســوف

يفقدون زملاءهم في العمل لذا يفضلون البقاء في عملهم الحالي بالإضافة إلى أن النقص في فرص العمل الخارجية سيزيد من انتمائهم المستمر .(٢٧:٣٩)

٣- الانتماء الأدبي الطبيعي أو المعياري :

يشير إلى الانتماء الذي يقوم علي إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة لذلك فإن العاملين ذوي الانتماء الأدبي العالي يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون أنه ينبغي عليهم فعل ذلك .

وقد يكتفي بعض الباحثين بالإشارة إلى البعدين الأول والثاني عند تناولهم موضوع الانتماء التنظيمي حيث أن الأول الانتماء الوجداني يعكس الرغبة في البقاء في خدمة المنظمة ، والثاني الانتماء المستمر يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة(١٣٢:١٩).

كما يذكر *Wiener* أنه قد يؤثر المشاركة الاجتماعية بشكل أساسي علي الانتماء الأدبي هما:

- الشق الأول: فهو ارتباط الانتماء الأدبي بالمعتقدات الثقافية الموروثة والمكتسبة من (العائلة ،البيئة الثقافية) وذلك قبل دخول المنظمة كما أن هناك مجموعة من المعتقدات يكتسبها الفرد بعد دخوله المنظمة.
- الشق الثاني: فهو بمثابة التشغيل وهو (المعامل بالمثل) وطبقا لهذا المبدأ فإن الانتماء الأدبي سيزيد باستلام المكافآت من المنظمة وليس من المحتمل أن تثبت كل المكافآت روح الانتماء ومن أنواع المكافآت:

١- المكافآت التنظيمية مثل العدالة وزيادة الأمن الوظيفي

٢- والمكافآت الاجتماعية مثل جماعة العمل وأسلوب الأشراف وتقدم المنظمة كل هذه المكافآت تعطي للموظف لتسهيل مهمة الأداء وعلي الرغم من أن هذه المكافآت قد لا تتوافر بالشكل المطلوب ولكنها من المتوقع أن تؤثر علي الانتماء الأدبي .

ويري البعض أن الانتماء المعياري هو إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعاً من القيم التي يعتنقها الفرد أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي) وبالتالي سيكون سلوك الموظف في هذه الحالة انعكاسا لما يشعر به من أن ما يفعله صحيح وأخلاقي.

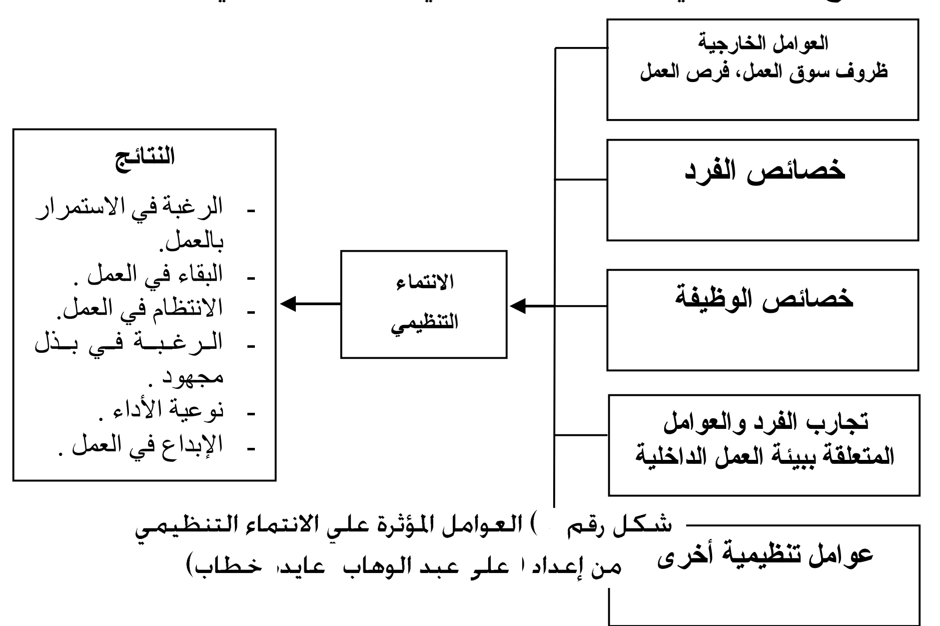
ومما سبق يرى الدارس هنا هناك فروقا بين أنواع الانتماء الثلاثة وتلاحظ أن الانتماء العاطفي له علاقة بمشاعر الفرد وأن الفرد يبقي في العمل

نتيجة لرغبة وحبه للقيام بهذا العمل ، أما بالنسـبة للانتماء المسـتمر فإن بقاء العامل في عمله ناتج عن احتياجه لهذا العمل فيما يمكن تسـميته بانتماء الاحتياج، وأخيراً بالنسـبة للانتماء الأدبي فيرجع بقاء الفرد في عمله إلى شعوره بأنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك .

رابعا : العوامل المؤثرة علي الانتماء التنظيمي :

هناك عدة عوامل تؤثر علي الانتماء التنظيمي مثل العوامل الخارجية وخصـائص الفرد وخصـائص الوظيفة وتجارب الفرد وخبراته وعوامل تنظيمية أخري .

-ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة علي الانتماء التنظيمي :



شكل رقم ( ) العوامل المؤثرة علي الانتماء التنظيمي
من إعداد (علي عبد الوهاب عايد، خطاب)

١- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

تؤثر البيئة الخارجية من حيث توافر فرص في سـوق العمل ومدي الوضـوح في النظم المتبعة في الاختبار والتعيين ومدي قدرة الشـخص في الاختيار للوظيفة التي تناسب ميوله وقدراته مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الانتماء التنظيمي للأفراد وإذا كانت الفرص في سـوق العمل منخفضـة وكانت قدرة الأفراد علي التنقل من وظيفة إلى أخري تكاد معدومة ، فإن الأفراد قد يقبلون

وظائف لا تتناسب مع قدراتهم وميولهم ، وذلك قد يكون تحت ضغوط الحاجة الماسة للعمل ومن المحتمل أن يؤدي إلى انخفاض مستوي الانتماء التنظيمي لديهم .(١٥:١١٠)

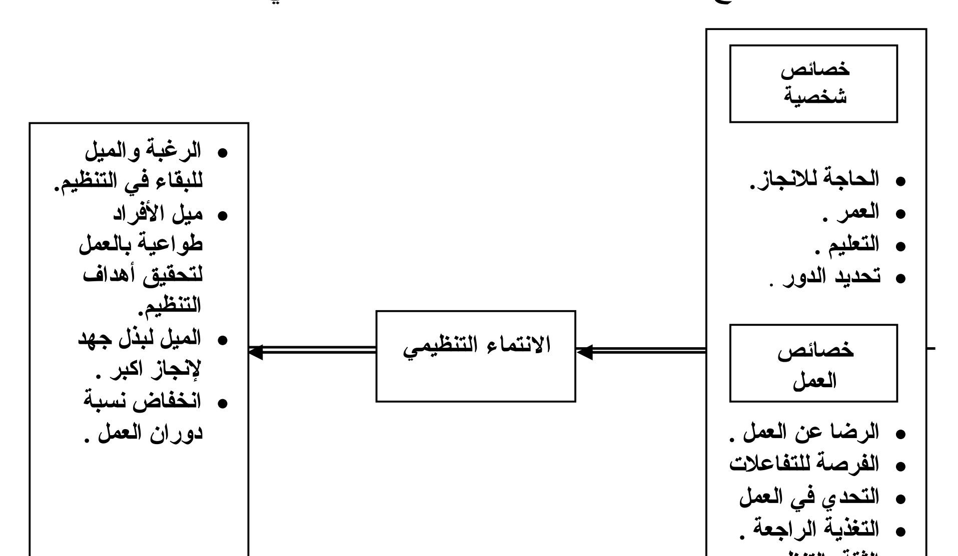
ومن جهة أخري تؤثر أحوال الكساد وارتفاع مستوي البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة علي مستوي الانتماء التنظيمي بالارتفاع خاصة في بدء العمل .

وتؤثر قدر وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ومدي إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخري سواء داخل المنظمة أو خارجها علي مستوي الانتماء التنظيمي ، خاصة في الشهور الأولي لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

قد تبين من بحث قامت به احدي الباحثات عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوي الانتماء التنظيمي كان مرتفعا وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة وقصور المعلومات عن سوق العمل ، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع(٢٠:٨٢).

كما أن عملية تكوين الانتماء التنظيمي عند الأفراد عملية معقدة وذات تأثير وأبعاد مختلفة ومتداخلة وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تسبب في تكوين الانتماء المهني تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للانتماء وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك ومن هذه النماذج (نموذج*Steers*) الذي وضعه عام (١٩٧٧) والذي أظهر فيه العوامل التي تؤثر في تكوين الانتماء التنظيمي عند الأفراد وما ينتج عنه من سلوك ، مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كالأتي :

وهذا الشكل يوضح مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي عند *Steers*:



شكل (١٠)مدخلات ومخرجات الانتماء التنظيمي(نموذج Steers)

١-خصائص الفرد :

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث طول مدة الخدمة والسن ومستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي :

أ- طول مدة الخدمة والسن :

توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من طول مدة الخدمة والانتماء إذ يؤدي طول مدة الخدمة إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة وتنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه .

كما تعتبر الزمالة في العمل مدرا لكثير من العلاقات الاجتماعية في العمل وكلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد جعل ذلك من الصعوبة ترك العمل وازداد إدراك الفرد بجاذبية العمل الذي يعمل فيه والارتباط النفسي بالمنظمة وبالتالي ارتفاع مستوي الانتماء التنظيمي(٢٠:١٣١) .

ب- التعليم :

أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ايجابية بين مستوي فكلما زاد مستوي التعليم الفرد زادت درجة انتمائه للمنظمة ومن هذه الدراسات دراسة العتيبي .

بينما ذكرت عايدة خطاب أن مستوي التعليم قد يرتبط عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوي تعليم الفرد وزادت توقعاته في المنظمة وكان انتمائه التنظيمي بالانخفاض بينما كلما ارتفع مستوي التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوي الانتماء التنظيمي . (٢٠:١٣٥)

وأظهرت بعض الدراسات مثل دراسة Steers وجود علاقة سلبية بين التعليم والانتماء التنظيمي وقد يرجع ذلك إلي أن الأفراد أصحاب التعليم المرتفع يكون لهم أهداف وتطلعات كثيرة قد يكون من الصعب علي المنظمة التي يعمل بها في الوقت الحالي من تحقيقها مما قد يؤثر عكسيا علي انتمائهم التنظيمي .

جـ- النوع :

تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماء للمنظمة من الرجال بينما تبين من أبحاث أخري أنه ليس هناك علاقة بين النوع والانتماء التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا علي منظمات القطاع العام وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء (٢٠:١٤٣) .

كما يذكر نعساني أنه يشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن العلاقة بين الانتماء التنظيمي والنوع يشوبها الكثير من الغموض حيث كشفت هذه الدراسات عن نتائج متناقضة فمن خلال مراجعته للأداء الإداري أوضحت بعض الدراسات أن النساء أظهرن مستوي أعلي من الانتماء التنظيمي مقارنة بالرجال وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن النساء عادة ما يواجهون عقبات في العمل أكثر مما يواجهه الرجال ، كما أن النساء عادة ما يدركن بأن هناك تمييزاً أكبر ضدهم مقارنة بالرجال لذلك فإن النساء يعتبرن بأن قدرتهن في الوصول لمنصب متشابه في منظمة أخري محفوف بالمخاطر الأمر الذي يحد من إدراكهن للبدائل المتاحة أمامهم الأمر الذي يعكس إيجابيا علي انتمائهن، ومن ناحية أخري فقد كشفت بعض الدراسات مثل دراسة *HeslinCote&* عن أن الرجال اظهروا مستوي أعلي من الانتماء التنظيمي مقارنة بالنساء.

د- قيم ودوافع الأفراد:

قد تتأثر قيم ودوافع الأفراد بالحالة المعنوية للعاملين حيث أن الحالة المعنوية للعاملين في المنظمة يمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه رؤساءهم وزملائهم وتجاه أهداف المنظمة بصفة عامة والروح المعنوية عنصر غير ملموس لا ينكشف بطريقة مباشرة وإنما من خلال ظواهر تعكسها ، فالروح المعنوية الجيدة تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتماماتهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادأة والابتكار والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة والانتماء لها والإشادة بها في المجتمع الخارجي والشعور بالفخر للانتماء لها ، وبهذا ينعكس ذلك كله علي الأفراد وعلي انتمائهم ، فمن

هنا ونتيجة لذلك يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء عندهم فازدياد الانتماء ينشر الاستقرار داخل المنظمة كما أن ضعفه يعمل علي خلق المشاكل العديدة مثل الإضرابات والاضطرابات والسرقات والتخريب ويجعل العاملين في حالة من اللامبالاة في عملهم مما قد ينعكس ذلك علي قيم ودوافع الأفراد للعمل.(٧٠:١٢٢)

٣- خصائص الوظيفة :

يري على عبد الوهاب وعايدة خطاب أنه تؤثر خصائص الوظيفة على الانتماء التنظيمي من حيث حرية الاختيار لزملاء العمل والشعور بالأهمية والمسئولية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتغذية المرتدة كل هذه العوامل تؤثر إيجابيا أو سلبيا علي الانتماء التنظيمي فتنوع مجال الوظيفية والاستقلالية والتحدي والشعور بالأهمية والمسئولية كل هذا يرتبط ايجابيا بالانتماء التنظيمي أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور فأن ذلك يؤثر عكسيا علي الانتماء التنظيمي . (١٥:١٠٩)

٤- تجارب الفرد والعوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

ذكر إبراهيم أنه قد يؤثر تجارب الفرد علي انتمائه كما تؤثر بعض العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية علي الانتماء التنظيمي كالدخل والرئيس المباشر والزملاء في العمل . (٦:٧٢)

أن التجارب التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في تحديد درجة الانتماء التنظيمي ، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وتجارب وقدراً متفاوتاً ورغبات وأهداف محدودة يعمل كل منهم علي تحقيقها ، فقرار الأفراد الانضمام للمنظمة ينطوي علي توقعات معينة تتمثل في مكان العمل ملائم يساعد علي استثمار ما يملكون من طاقات وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم كذلك فإن مساهمة المنظمة بفاعلية لتحقيق ذلك يزيد من درجة الانتماء التنظيمي للفرد ، وعلي العكس من ذلك فإن فشل المنظمة في إيجاد الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المضمار يؤثر سلبيا علي انتماء للمنظمة.

ومن العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

- الدخل " الأجور ":

تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب من عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسئولية وبالتالي يؤثر علي الانتماء التنظيمي .

- الإشراف والقيادة " الرئيس المباشر "

تؤثر نوعية الإشــراف والقيـادة علي مســـتوي الانتمـاء التنظيمي فالإشــراف الديمقراطي والمشــاركة في اتخاذ القرارات يحققان درجة مرتفعة من الانتمـاء التنظيمي كما أن لكلا النموذجين من القيادة أي القائد الذي يهتم بهيكلية المهمة والقائد ذو الاتجاهات الإنســانية تأثيرًا إيجابيًا علي مســتوي الانتماء التنظيمي .

- الزملاء في العمل " جماعة العمل " :

اتجاهات جماعة العمل إيجابية ناحية المنظمة ، وكان هناك درجة من التماسـك بين أفرادها ، زاد التفاعل الاجتماعي ، والشـعور بالمسـئولية وزاد بالتالي الانتماء التنظيمي .

٥- عوامل تنظيمية أخري :

ويتعلق هذا بمدي تـأثير الهيكل التنظيمي علي الانتمـاء التنظيمي من حيث وضـوح التسلسل الهرمي وخطوات الاتصال ما بين المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي وتوصـــف ومعرفة الأفراد للمهام والواجبات المطلوبة منهم حسب التنظيم الموجود.(١٥:٨٥،٨٩)

ويتضـــح أن الثقافة التنظيمية الســـائدة في المنظمة قد يكون لها أثر إيجـابي علي الانتمـاء التنظيمي حيث أنـه إذا تـأثر العـامل بـالثقـافة التنظيميـة السائدة وتفاعل معها سوف يزيد ذلك من ارتباطه بالمنظمة وانتماؤه لها .

ويرى الدارس أنه إذا حرصــت المنظمة علي مراعاة العوامل المؤثرة علي الانتمـاء التنظيمي فســـوف ينعكس ذلـك علي درجـة انتمـاء الفرد داخـل منظمـة ويتولد لديه الرغبة في الاســـتمرار والبقاء والانتظام في العمل وبذله مجهود أكبر في هذا العمل وســوف يشـجعه ذلك علي الابتكار والإبداع في عمله مما ينعكس إيجابيا علي المنظمة وبالتالي تزداد إنتاجيتها .

سادسا: أهمية الانتماء التنظيمي :

قد أوضح نعساني أهمية الانتماء التنظيمي كما يلي :

إن الانتمـاء التنظيمي يعـد أحـد مظـاهر الترابط بين الفرد والمنظمـة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين وأوضحت بعض الدراســات أن الانتمـاء التنظيمي يعتبر عـاملا مهمـا في فهم ســلوك العاملين داخل المنظمة و يجدر الإشــارة إلى هناك العديد من الأســباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية منها :

١-إن النظرة التي يقوم علي أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة ، خصوصا ترك العمل ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا علي تحقيق الأهداف التنظيمية.
٢-إن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعي المنظمة إلى تعزيزها لدي أعضائها .
٣-إن العاملين الذين لديهم حافز علي القيام بمهام عملهم يكونون أكثر إنتماء لمنظمتهم وتقل نسبة غيابهم عن العمل مما قد يعود بالنفع علي المنظمة ككل.
٤-إن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كل يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية .

من ناحية أخري يري بعض الباحثين أن التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال من اتساع حدة المنافسة العالمية والتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة الأعمال ، قد تطلبت مناهج جديدة في تنظيم الشركات تؤكد علي المرونة والكفاءة وتخفيض التكاليف وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام استراتيجيات عديدة ، منها إدخال تكنولوجيا جديدة ، دمج العمليات التعاقدات الخارجية ، تخفيض الوظائف.(٣٣:١٣٩).

سابعا : مزايا وعيوب الانتماء التنظيمي ومحدداته :

هنا يلخص الدارس مزايا الانتماء التنظيمي نقلا عن نعساني كالأتي :

١- علي المستوي الفردي :

ا- النتائج الايجابية :

إن المستويات المرتفعة من الانتماء التنظيمي قد توافقت مع العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة لأفراد كتعزيز مشاعر الانتماء ، الأمان ، الفاعلية وتكوين صورة إيجابية عن الذات ، كما يزود الانتماء بالاستقرار ومشاعر الارتباط

إن الأفراد قد يكون لديهم ارتباطات أخري في حياتهم كالارتباطات تجاه أحزاب معينة ، ولاشك أنه كلما غابت مثل هذه الارتباطات من حياة الفرد زادت أهمية الدور الذي يلعبه الانتماء التنظيمي في تشكيل الصورة الذاتية للفرد وبناء مشاعر التملك .

غالبا ما يقود الانتماء المرتفع لمكافآت تنظيمية أعظم فالعاملون المنتمون (وفقا لسياسات المكافأة التنظيمية) يجب أن يكافئوا بشكل أكبر

بكثير من العاملين غير المنتمين وذلك من أجل تحفيزهم علي بذل جهد متزايد والاستمرار في عضويتهم وتعزيز ولائهم للمنظمة .

إن المنظمات غالبا ما تنافس في الحصول علي العاملين الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الانتماء تجاه منظماتهم الحالية الأمر الذي يتيح مزيدا من فرص العمل أمام هؤلاء العاملين .

ب- النتائج السلبية :

إن المنافع التي يحصل عليها الأفراد من الانتماء للمنظمة قد لا تتحقق دون تكاليف مرافقة لها ، فالأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع ربما تنخفض فرصهم للتقدم بالمسار الوظيفي .

إن النمو والتطور الذاتي ربما يتحقق عندما يغير الأفراد وظائفهم ويتولون تحديات عمل جديدة .

قد تقود المستويات المرتفعة من الانتماء إلى ضغوط وتوتر في الأنشطة الحياتية الأخرى كالعائلة والعلاقات الاجتماعية ، فالانتماء التنظيمي المرتفع قد يؤدي في بعض الحالات إلى استثمار الوقت والطاقة في المنظمة علي حساب العائلة والالتزامات الأخرى .

إن تلك الضغوط المتصارعة بين انتماء الفرد للمنظمة وشعوره بالالتزام تجاه أسرته ربما تشكل ضغوطا كبيرة علي الفرد تنعكس سلبا عليه وعلي المنظمة التي يعمل بها .

٢- علي مستوي الجماعة :

ا- النتائج الايجابية :

إن الجماعات التي تضم أفراداً ذوي انتماء مرتفع غالبا ما تتسم باستقرار أكبر في العضوية وفاعلية أعظم مقارنة بتلك التي تضم أفرادًا أقل انتماء وذلك علي اعتبار أن العاملين ذوي الانتماء التنظيمي المرتفع أقل احتمالا بأن يتغيبوا أو أن يغادروا المنظمة .

إن رغبة العاملين في أن يبذلوا جهد أكبر في العمل لربما تؤدي إلى زيادة فاعلية مجموعة العمل ، وكلما زادت الاعتمادية في مهام المجموعة أدى الانتماء لمستويات مرتفعة من تماسك المجموعة وذلك لأن هذه الاعتمادية غالبا ما ينتج عنها تفاعل وانهماك اجتماعي أكبر بين أعضاء الجماعة وإيمان أعضاء الجماعة بأهداف وقيم المنظمة ربما يزود المجموعة بتوجه محدد وهدف عام تسعي لتحقيقه .

ب- النتائج السلبية :

إن النتائج السلبية لمجموعة العمل ذات المستويات المرتفعة من الانتماء تتمثل عادة بانخفاض في مستوي الإبداع والقدرة علي التفكير .

قد أوضحت بعض الدراسات بأن المجموعات التي تضم أعضاء ذوي انتماء مرتفع للمنظمة ربما تكون أقل انفتاحا تجاه الأفكار والقيم الجديدة .

إن خاصية استقرار العضوية التي تتسم بها الجماعة العمل المنتمية تمثل عائقا أمام الإبداع أيضا .

قد يكون هناك مستويات مرتفعة من الصراع داخل المجموعات التي لا يتشارك أعضائها الانتماء علي نحو أوسع.

٣- علي مستوي المنظمة :

ا- النتائج الايجابية :

إن المنظمات التي تتسمم بمستويات مرتفعة من الانتماء بين أعضائها هي الأكثر فاعلية وهذه الفاعلية تنتج من الجهد المتزايد من الجهد المتزايد الذي يبذله الأعضاء ومن خلال انخفاض مستويات التغيب والتأخر وترك العمل بين أعضاء المنظمة .

إن المنظمات ذات الانتماء المرتفع ربما تكون أكثر جاذبية للأفراد من خارج المنظمة وذلك بسبب الصورة الايجابية التي ينقلها الأعضاء لخارج المنظمة عن منظمتهم وهذا ربما يزيد من قدرة المنظمة علي توظيف أفراد ذوي مستويات مرتفعة من المهارة .

ب- النتائج السلبية :

منخفضة من الإبداع والتكيف في المنظمات وذلك لأن الأعضاء الأكثر انتماء للعمل أقل احتمالا بأن يعترضوا علي السياسات .

ووصف أحد المسئولين في شركة جنرال موتورز أن المستويات المرتفعة من الانتماء عند قمة المنظمة لربما تخنق الإبداع في النهاية لقرارات ذات نتائج مأساوية مثال ذلك الفشل في تصحيح عيوب الأمان في تصميم السيارات بتلك الشركة .

ثامنا : العوامل والمراحل التي تؤدي إلى زيادة تفعيل وتدعيم الانتماء التنظيمي :

- يوجد بعض العوامل التي تؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي لدي العاملين ومن بين هذه العوامل:

١- الاهتمام بتحسن المناخ التنظيمي :

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي علي سلوكهم وقد تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحيطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسئولية هي تنظيمات تعمل علي تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الانتماء والولاء التنظيمي لديهم ، لذلك لابد من أن تعمل التنظيمات علي إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدي العاملين.

إن معنوية العاملين لها أثر كبير علي شعور العاملين بالانتماء حيث يقصد بالمعنوية (*Moral*) الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون ، وبمعني أخر فإن المعنوية مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد ، فكما أن الصحة العامة تشير إلى الراحة الجسمانية للفرد ، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له .

٢ -زيادة اشتراك العاملين في التنظيم :

تعني" المشاركة " الاشتراك العقلي والانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه علي المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسئولية عنها وقد اتضح أن اشتراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة انتمائهم التنظيمي ويكونوا أكثر قدرة ورغبة علي العمل الجماعي مما يعود علي المنظمة بمزيد من الأداء الجيد .

٣- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم :

إن الفرد منذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وأخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل بها ، فالفرد لا يطلب العائد المادي وإنما أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمه حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد ، فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما تنظر إلى تحقيق الالتزام النفسي وإهماله ضعف الانتماء التنظيمي للعاملين ، وأخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل علي توازن في الشقين المادي والنفسي .

وهنا يري الدارس أنه يجب علي المنظمات لكي تحافظ علي العاملين بها أن تشبع حاجات العاملين المادية والنفسية وأن المنظمات التي لا تولي هذه الحاجات أهمية ولا تعمل علي إشباعها سرعان ما تفشل لأن النتيجة الحتمية

للعاملين هو ترك هذه المنظمات والدراســـة عن مكان أخر لتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم .

٤- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار :

قد توجد علاقة بين وضـــوح الأهداف وبين الانتماء التنظيمي فكلما كانت الأهداف واضـــحة داخل التنظيم زادت درجة الانتماء التنظيمي لدي العاملين فوضـــوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة علي فهمها وتحقيقها وكذلك الحال بالنســـبة لتحديد الأدوار فعملية التحديد هذه تعمل علي خلق الانتماء لدي العاملين نظرًا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حاله التحديد للأدوار وعلي العكس من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع في المنظمة ويدخله في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار .

٥- العمل علي بناء ثقافة مؤسسية :

يعني ذلك أنه يجب خلق وإيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل علي إشـــباعها ثم النظر إليها والتعامل معهم علي أنهم أعضـــاء في أســرة واحدة هي التنظيم والتي يسـعى المســئول عنها إلى خلق وترســـيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضـــائهم من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازمة من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة .

بالإضافة إلى العوامل السابقة يوجد أيضا مجموعة من المراحل التي يمكن أن يستمر بها الانتماء التنظيمي تعمل علي تدعيم الانتماء التنظيمي وقد تتضمن هذه المراحل ما يلي :

(ا) مرحلة الإعداد: وذلك عن طريق إعداد وتنظيم الفريق المسئول عن بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي علي مستوي المنظمة .

(ب)مرحلة الرؤية : وتمثل الرؤية والأداء الذي تســـعي إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء وتدعيم الانتماء التنظيمي علي مســتوي المنظمة .

(ج) مرحلة التحديد:ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشـــكل عملي والعمليات المطلوبة لتحقيقها وتحديد المســـتهدفين وتقســـيمهم إلى مجموعات لسهوله العمل معهم .

(د) مرحلة التنفيذ : ويتم في هذه المرحلة تنفيذ الأنشـــطة والعمليات والبرامج التي تم الاتفاق عليها لبناء وتدعيم الانتماء التنظيمي علي مستوي المنظمة .

(هـ) المرحلة التقويمية:وتتضمن هذه المرحلة المتابعة والتقويم والتغذية العكســـية لمراحل دعم وبناء الانتماء التنظيمي علي مســـتوي

المنظمة .

الجامعة :

الجامعة معقل الفكر في أرفع مستوياته ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية وبعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب العربي ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الخلقية والوطنية وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات العربية والأجنبية ، وأن أهم ما يهدف إليه التعليم الجامعي هو خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً ، وترقية الفكر ، وتقديم العلم ، و تنمية القيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين ، والخبراء وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرق الدراسة المتقدمة .

أهداف الجامعة :

تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف التالية :

١) المعرفة عن طريق التدريس في مرحلتي الليسانس والبكالوريوس والدراسات العليا .
٢) تنمية شخصية الطلاب تنمية متكاملة تشمل الجوانب العقلية والاجتماعية والترويحية .
٣) تزويد المجتمع بالمختصين الأكفاء اللازمين لخطط التنمية والمتمسكين بالقيم الدينية والخلقية والملتزمين بخدمته وحل مشاكله .
٤) الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها تطورات العلم ، واحتياجات العصر ومطالب المجتمع المستقبلية .
٥) خدمة مراحل التعليم السابقة على الجامعة والموازنة لها بتقديم المشورة ونتائج الخبرة ، وبتطوير مقرراتها وبرامجها .

أهمية رعاية الشباب في الجامعة :

يتميز العصر الحالي بالوعي الدولي الناضج أياً كان نظام الدولة ، فما من دولة سعت إلى التقدم إلاَّ وكان الاهتمام بالشباب له النصيب الأوفر ، فالشباب يمثلون لأي مجتمع الطاقات المشتعلة المتفجرة ، لأنهم مصدر الحيوية والطاقة والنشاط في أي أمة وأي مجتمع وذلك بالعمل الدءوب والكفاح الدائم والمثابرة المستمرة ، لذا يجب الاهتمام في كافة قطاعات الدولة ومن جميع النواحي (٢٧:٦٠).

وتكمن أهمية الشباب بالنسبة للمجتمع في كونها مصدر التجديد والتغير لأنهم يتمتعون بحماس وحيوية متدفقة فكراً وحركة وإن هذا الحماس لا يمكن تجاهله ، لذلك يمكن أن يكون شعاعاً اجتماعياً وطاقة جبارة تدفع المجتمع إلى التقدم وتحقيق الآمال إذا ما وجه توجيهاً سليماً ومخلصاً ولأهمية دور الشباب

في المجتمع المصـــري أصـــبح على المجتمع أن يوضـــح معالم تلك المرحلة الهامة حتى يتمكن المهتمون بشئون الشباب من مقابلة احتياجات تلك المرحلة بما يتناسب معها وأن يتيحوا لها نمواً متكاملاً متزناً (٢٦:٢٥).

أن دور الجامعة لا يتوقف على مجرد التأهيل العلمي للطالب من خلال مقررات دراسة فقط بل أن دورها كمؤسسة تعمل على :

١) تكوين شخصية الطالب وتنشئته وذلك من خلال تأجيل عناصر الانتماء الوطني لدى طالب الجامعة وحثه على المشاركة المجتمعية .
٢) تساعد الطالب وتهيئته معرفياً وقيماً وسلوكياً واجتماعياً لممارسه دوره في المجتمع والكشف عن مواهبه .
٣) تعمل الجامعة على غرس العادات الإيجابية للطلاب وتحقيق أكبر استفادة من وقت الفراغ.(٢٦:٢٦)

أهداف رعاية الشباب :

يســـاعد تحديد مفهوم رعاية الطلاب في ربط جوانب الفلســـفة التي يعتنقها المجتمع بالإجراءات المتبعة في رعاية الطلاب ، نظرًا لانطلاق هذه الإجراءات من مبادئ ذات صبغة فلسفية .

وتتضمن أهداف أجهزة رعاية الطلاب في الجامعة :

تنمية القيم الروحية والأخلاقية والوعي الوطني والقومي بين الطلاب وتعويدهم على القيادة وإتاحة فرص التعبير المسئول عن أدائهم .

- نشر وتشجيع تكوين الأسر الطلابية ودعم نشاطها .
- نشــر وتنظيم الأنشــطة الثقافية والرياضــية والارتفاع بمســتوى هذه الأنشطة وتشجيع المتفوقين فيها .
- تنظيم من طاقات الطلاب في وقت فراغهم بما يعود عليهم وعلى المجتمع والوطن بخير .
- العمل على توســيع قاعدة الممارســين والمســتفيدين من الطلاب بكافة الأنشطة وتيسير هذه الممارسة بتوفير كافة الإمكانيات .
- إجراء البحوث والدراسات للتعرف على مشكلات واقتراح المشروعات والبرامج المناسبة لمعالجتها .
- تنظيم وتنسيق استخدام مراكز تجمعات الطلاب من منشآت وملاعب ووضع نظم إدارية وصيانتها وتجهيزها بالأدوات .

وتتضــمن الإدارة العامة لرعاية الشــباب مجموع من الأخصـــائيين الرياضيين والفنيين والاجتماعيين والثقافيين والسكرتارية والخدمات المعاونة.

والأخصـائي الرياضـي برعاية الشـباب هو المسـئول الأول والأخير في تنفيذ أهداف إدارة النشـاط الرياضـي برعاية الشـباب ، ولذا يجب إعداده وصـقل معلومـاتـه عن طريق الدورات التدريبيـة المعدة له والتي تتلاءم مع احتياجات واختصاصات وظيفية .(٢٧:٥٧)

وتستهدف خطة النشاط الرياضي لطلاب الكليات بالتعاون مع اتحادات الطلاب والكليات في مجلس تنسيق الأنشطة الطلابية على تحقيق الأهداف التالية :

١) توسيع قاعدة المستفيدين والمشتركين في الأنشطة الرياضية المركزية ودفع الكليات لتحقيق حصـيلة في الأنشـطة الداخلية والاشـتراك في الأنشطة المركزية بأقصى الطاقات .
٢) تقويـة الروابط بين طلاب كليـات الجـامعـة وكذلـك العاملين في أجهزة رعاية الطلاب بالكليات للحصـول على أفضـل النتائج لفائدة القاعدة الطلابية ولإتاحة الفرص للممارسـات القيادات الطلابية لأعمالها في المناخ الصالح للوصول لأعلى المستويات .
٣) رفع مسـتوى التدريب للأنشـطة الرياضـية والارتقاء بالمسـتوى العام ومستوى الممتازين في ألوان النشاط الرياضي .
٤) زيادة الاحتكاك لرفع المستوى الرياضي .
٥) دقة تنفيذ الأنشـطة مع دقة تنظيم الإجراءات الإدارية والمالية حسـب الميزانية المخصـصـة في أقصـى طاقة من النشـاط لاسـتفادة الطلاب بأقل التكاليف الممكنة .
٦) اختيـار المنتخبـات إلى تمثـل الجـامعة والتي يمكن الاشـتراك بها في الأنشطة الرياضية الخارجية ودورة الجامعات المصرية التي ينظمها الإتحاد الرياضي العام بالجامعات .

خصائص رعاية الشباب :

تسـتند فلسـفة رعاية الشـباب إلى شـخصـية الشـباب بما تتميز به من خصائص تنمو عن طريق التجارب الاجتماعية التي يمر بها بقدر ما يوفره له المجتمع .

ولهذا توجه الجامعات من خلال أجهزة رعاية الشـباب برامجها بشـكل يسعى إلى إكساب الطلاب بعض الخصائص نوجزها فيما يلي :

- الإيمان بالأهداف المشتركة ، أي العمل على تحويل الشخصية الفردية إلى شـخصـية اجتماعية والانتقال بالتفكير الفردي للشـباب إلى التفكير الاجتماعي حيث يؤدى ذلك إلى أهداف مشتركة.

- القدرة على التعامل مع الغير ، وهذه الصـــفة تعتبر من أولى الدعائم التي يمكن أن ينهض عليها المجتمع ، ولا يمكن أن يكتســب الشــباب مثل هذه الصفة بمجرد الوعظ ، إنما لابد من إتاحة الفرصة من خلال مواقف عملية يتضمنها برنامج النشاط كي يتعود الشاب عليها ويصبح التعاون اتجاه أصيل ومرغوب في تكوين شخصيته .
- القدرة على التفكير الواقعي المدرك لحقائق الأمور في مواقف الحياة المختلفة، لأن التفكير الواقعي يجعل الشـــباب يعيش في حاضـــرة ، ويحدد لنفسه أهدافها على ضوء إمكانياته .
- القدرة على القيادة والتبعية ، وهذا يتطلب التدريب من خلال مواقف عملية يكون فيها قائد وأخرى يكون فيها تابع ، تتيحها له أنواع النشاط المختلفة .

- اكتساب المهارات المختلفة والتي ترتبط بالاستفادة مما يتوفر في البيئة من إمكانيات مختلفة ولهذا ينمو الشباب ميالاً للإنتاج ، قادراً على الابتكار مكتسباً خبرات من خلال مراحل مستمرة في عده أنواع من النشاط الذي يشارك فيه مع غيره من زملائه بشكل تلقائي وفقاً لميوله ورغباته .
- اكتساب اللياقة البدنية والصحية من خلال برامج النشاط الرياضي لخلق مواطن منتج سليم بدنيًا قادراً على توجيه إمكانياته البدنية في نواحي النشاط التي تتطلبها حياته .
- إتاحة الفرصة من خلال برامج رعاية الشباب الجماعية والتعود على مساعدة الغير وأن يكون هناك تنافس يدفعه لبذل المزيد من المجهود لينال التقدير والإعجاب لما يقوم به من أعمال .(٤٨:٢٧)

برامج الأنشطة برعاية الشباب :

أ . برامج النشاط الرياضي الداخلي :

النشاط الرياضي يمنح الفرصة لكل طالب وطالبة أن يمارس الرياضة بغض النظر عن مستوى قدراته المهارية ، وفيما تقام الدورات الرياضية التي يشترك فيها عدد كبير من الطلبة والطالبات تبعاً لنظام معين ، يعتمد على تقسيم الطلاب إلى مجموعات متجانسة من حيث السنوات الدراسية والأقسام العلمية كما يتم الاهتمام بتحسين القوام وتنمية اللياقة البدنية لاكتساب القوة والجلد والسرعة وغيرها من العناصر ، ويجب أن تحتوى هذه البرامج على نواحي من النشاط الفردي والجماعي والزوجي لمقابلة هوايات الطلاب المختلفة مع تخطيط برامج للمبتدئين والمتوسطين والمتقدمين وذوى الاحتياجات الخاصة، ويتركز تنفيذ هذا القسم من النشاط بالكليات المختلفة ، حيث يتم إتاحة الفرصة لجميع الطلاب للمشاركة وبث روح التعاون ، والعمل على رفع المستوى الرياضي بين الطلاب عن طريق المسابقات واللقاءات الرياضية داخل الكلية .

ب – برامج النشاط الرياضي الخارجي :

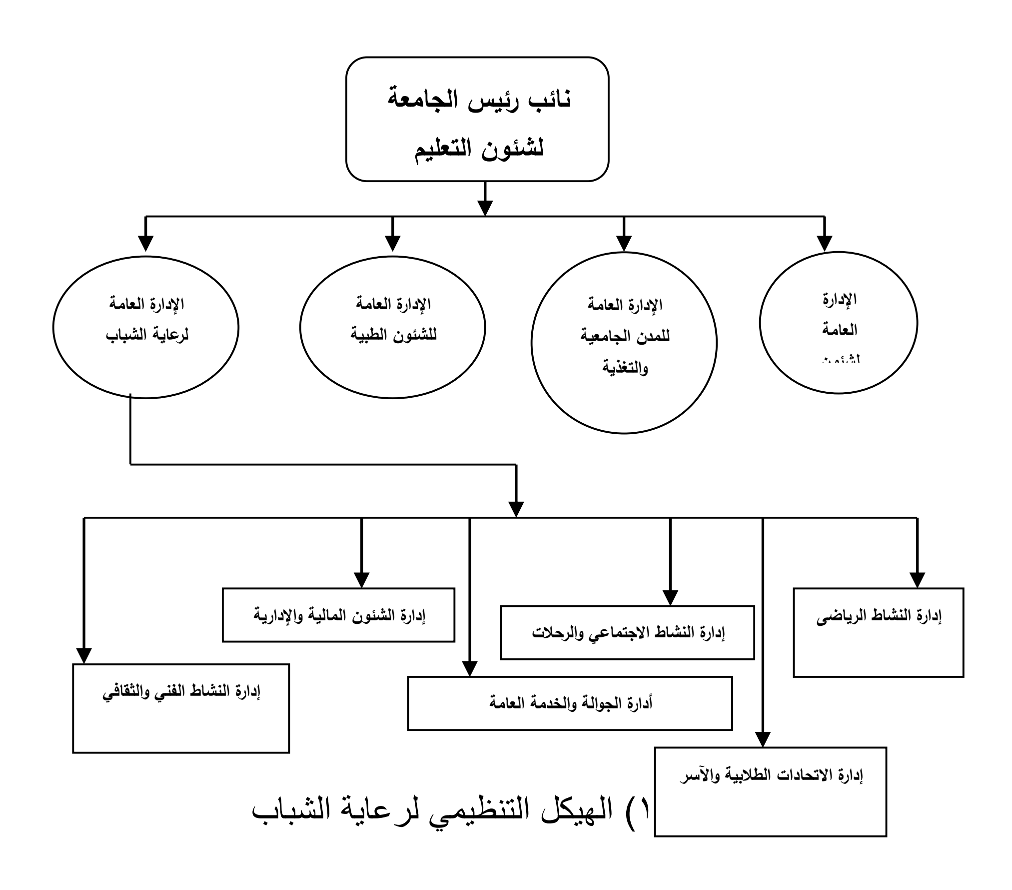
وهو يتيح الفرصة للطلبة والطالبات ذوي المهارات العالية في مختلف الألعاب الفردية والجماعية للتنافس والاحتكاك بين فرق الجامعة والجامعات المماثلة والكليات الأخرى سواء في البرامج المقامة بشكل ودي أو منافسات رسمية وتوفر لهم الجامعة كل الإمكانيات المادية والبشرية بتأهيلهم رياضياً مما يؤثر على خبراتهم التربوية نتيجة لهذا التفاعل ، إلاَّ أنه يجب عدم التركيز

على هذه الأقلية من الرياضيين دون العمل على رفع مستوى الرياضة بشكل عام للغالبية العظمى من الطلاب ، ويتركز تنفيذ هذا القسم من النشاط على إدارة النشاط الرياضي المركزية بالجامعات .

تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين :

إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه يؤثر في قدراتهم على التمكين و الانتماء ، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدى إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار ، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ، كذلك يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسئولية والاختيار ومعرفة معنى قيمة العمل .

فالهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة ، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على التطور والانتماء من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف ، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي ، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات ، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها ، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيود مفروضة لا مبرر لها .



١) الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب

الدراسات المرتبطة :

أ-دراسات مرتبطة بتمكين العاملين:

١.دراســة حازم كمال الدين عبد العظيم ، أحمد غلوم العمادى (٢٠٠٩)(٩): بعنوان " تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارتي رعاية الطلاب في جامعتي أسيوط وقطر.(دراسة مقارنة)".

واستهدفت الدراسة التعرف على تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارتي رعاية الطلاب في جامعتي أسيوط وقطر وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج وهي انخفاض محور حرية الاختيار لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بقطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط ارتفاع محور الفاعلية الذاتية لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بقطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط ارتفاع محور إدراك معنى العمل لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة قطر ، انخفاض مستوى تأثير العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة قطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط ،ارتفاع مستوى محور الرضا عن العمل لدى العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة قطر عن العاملين بإدارة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط تقارب مستوى الرضا عن الأشراف والرضا عن الترقي والرضا عن الزملاء بإدارتي رعاية الطلاب بجامعتي أسيوط وقطر ، ارتفاع مستوى الرضا عن الراتب لدى العاملين بجامعة قطر عن العاملين بادرة رعاية الطلاب بجامعة أسيوط .

٢. دراسة محمد عبد العظيم محمود (٢٠٠٧) (٢٨): بعنوان " الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الانجاز " واستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الإدارة بتمكين العاملين بالمؤسسات الرياضية ودافعية الانجاز للعمل واستخدم الدارس " الدراسات المسحية " وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الدارس وجود درجة عالية من التمكين للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد وأيضًا وجود درجة عالية من دافعية الانجاز للعاملين بهذه المديريات ووجود علاقة ارتباطية بين تمكين العاملين لدافعية إنجاز العمل بالمؤسسات الرياضية وكان أكثر أبعاد التمكين " معنى العمل ".

٣. دراســـة محمد فليح الشـــمرى (٢٠٠٦) (٣٠) : بعنوان " أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرارات " واســتهدفت الدراســة التعرف على أثر تمكين العـاملين على فـاعليـة اتخـاذ القرارات وذلـك من خلال التعرف على معرفة مدى إقناع الإدارة العليا بأســلوب تمكين العاملين ، والتعرف على أسلوب تمكين العاملين ومكوناته ومراحله وخطواته المنظمة والآثار المترتبـة على أســلوب تمكين العـاملين ، وكـانـت من أهم النتـائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة ارتفاع مدركات العاملين بشركة الملاحة البحرية المتحدة إلى حد ما لكل المتغيرات الخاصة بالدراسة مثل مشاركة العـاملين في اتخـاذ القرارات والإدارة الـذاتيـة وســيـادة روح الفريق ، وفاعلية اتخاذ القرارات.

٤. دراسة سامية فريد محمد (٢٠٠٦) (١١) : بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالإتحاد المصري للكرة الطائرة "واستهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية لتمكين العاملين في الاتحاد المصري للكرة الطائرة والعلاقة بينهم واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي " الدراسات المسحية " ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراســة قلـة الاهتمـام بـالمســتوى التعليمي والثقـافي للمتقدمين للتعيين بالاتحاد وأن العاملين بالاتحاد ليس لهم علاقة بوضـــع الأهداف والخطط للاتحاد وأنه لا يتم التطوير وفقًا لمتطلبات العصـر ، وأوصـت الدراسـة بضــرورة الاهتمام بالتطوير والتغير الدائم في أعمال الاتحاد حتى يواكب متطلبات العصر.

٥. دراســة *Hazem & Shaimaa* (٢٠١٠م)(٥١) بعنوان :" أثر تمكين العاملين على الرضـا الوظيفي بإدارات رعاية شباب كليات جامعة أسيوط (دراســة مقارنة)" واســتهدفت الدراســة مقارنة أثر تمكين العاملين على الرضــا الوظيفي بإدارات رعاية شــباب كليات جامعة أســيوط وذلك من خلال التعرف على أبعاد تمكين العاملين ، ومدى توافر الرضـــا الوظيفي للعـاملين ، والعلاقـة بين أبعـاد تمكين العـاملين والرضـــا الوظيفي داخـل إدارات رعاية شـباب كليات جامعة أسـيوط وتوصـلت الدراسـة للعديد من النتائج هي الاهتمام بمفهوم ومتطلبات تمكين العاملين بأبعاده الأربعة حيث أثبتت الدراسة قلة تأثيرهم إلى حد ما على الرضا الوظيفي

تطبيق تمكين العـاملين عن طريق غرس الثقـة المتبـادلـة من الإدارة العليـا والمرؤوسين وتوفير الموارد والدعم الاجتماعي للعاملين وتحديد الأهداف المســتقبلية وتكوين فرق العمل والاتصـــال الفعال والتدريب المســتمر للعاملين ، رفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا لأسـلوب تمكين العاملين وأهميته لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

٦. دراســة *Wang &Lee* (٢٠٠٩)(٧٦) بعنوان:" التمكين التنظيمي والـرضـــا الـوظـيـفـي (تـحـلـيـل الآثـار الـتـفـاعـلـيـة *بمنظمة*(*Management*)واسـتهدفت هذه الدراسـة دراسـة العلاقة بين الأبعـاد المختلفـة لتمكين العـاملين والرضــا الوظيفي لـدى العـاملين بمنظمة*(Management)* وتوصـلت الدراسـة للعديد من النتائج وهي أن اتضح أن بعد الاختيار له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي وذلك في حالـه وجود تـأثير مختلف لأي من بعدى التمكين (الفـاعليـة الذاتية ومعنى العمل)كمـا أن لبعد الاختيـار تـأثير إيجـابي قوى على الرضــا الوظيفي وذلك في حالة وجود تأثير ضعيف أو قوى لكل من الفاعلية الذاتية ومعنى العمل .

٧. دراسـة *Moge &Henken* (٢٠٠٦)(٦١): بعنوان " اكتشـاف الصـلـة بين تمكين العاملين والثقة الشـخصـية في المديرين" واسـتهدفت الدراسـة اكتشـاف الصـلة والارتباط بين تمكين العاملين والثقة الشـخصـية في المديرين كما اسـتهدفت معرفة ما إذا كان تمكين العاملين يعزز الارتباط والصـلة بين المديرين في الإدارة والعاملين بالمنظمة وتوصـلت الدراسـة إلى نتائج هي أن الثقة الشـخصـية وثقة العاملين في الإدارة يحقق الأمان الوظيفي وبالتالي فإن له أثر إيجابي على تمكين العاملين .

٨. دراســة *Thoms & Veithouse* (١٩٩٠) (٧٢): بعنوان" تحديد المعـايير التي يمكن من خلالهـا قيـاس تمكين العـاملين في المنظمـة "واســتهدفت الدراســة تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة كما توصــلت الدراســة لمجموعة من النتائج وهي تحـديد عـدد من الأبعـاد والعنـاصــر التي يمكن من خلالهـا قيـاس تمكين العاملين تتمثل فيما يلي :

(معنى العمل – الكفاءة – الفاعلية الذاتية – التأثير).

دراسات مرتبطة بالانتماء التنظيمي :

١ . دراسة صالح عيسى الجمعان (٢٠٠٩) (١٦) : بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي(دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية). واستهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الإدارية في عملية ترسيخ الانتماء التنظيمي لدى العاملين كما استهدفت الدراسة معرفة بيان أثر إدراك العاملين للأبعاد المختلفة المؤدية للانتماء التنظيمي وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج هي عدم اهتمام المديرين بحفظ الموظفين معهم بالشكل الذي يعمل على زيادة تفاؤلهم تجاه مستقبلهم الوظيفي كما توصلت إلى عدم تركيز المديرين على كسب احترام العاملين في المنظمة لهم وللعاملين معهم كما توصلت إلى عدم قيام المديرين بمشاركة الموظفين في وضع نظام واضح للحوافز يشجعهم على الأداء العالي كما توصلت إلى عدم إشراك الإدارة للموظفين في عملية إحداث التغيير كما توصلت إلى عدم استعداد العاملين لتقبل التغييرات التي من الممكن إحداثها في صالح المنظمة وتحقيق التقدم كما توصلت إلى عدم استعداد العاملين للتكيف مع التغيرات المطلوبة في الأداء كما توصلت إلى عدم استعداد العاملين للعمل أوقات إضافية لإنهاء العمل دون مقابل .

٢. دراسة نايف على عاصي ،هدى مجيد حسين (٢٠٠٨) (٣٤) : بعنوان "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني " واستهدفت الدراسة التعرف على درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي في هيئة التعليم التقني ومعرفة العلاقة بينهما كما استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال وتوصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج وهي درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني كانت مرتفعة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في الهيئة وظروف بيئة العمل التي كان لها دور مهم في ذلك كعوامل الإشراف ومحتوى العمل والأجور والترقيات ونظم الاتصال كما توصلت الدراسة إلى رغم ارتفاع درجة الرضا الوظيفي عن العمل في الهيئة إلاَّ أن تأثير العوامل التنظيمية السابقة على الرضا عن العمل كان ضعيف جداً ولذا كان لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الهيئة أثر على ارتفاع درجة الرضا عن العمل .

٣. دراسة فداء محمد ناصر (٢٠٠٦)(٢٥) : بعنوان " أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة

الجنسيات في جمهورية مصر العربية " واستهدفت الدراسة التعرف على شكل الثقافة السائدة في الشركات المتعددة الجنسيات (ثقافة البلد الأم أم ثقافة البلد المضيف أم ثقافة الاثنين معًا)، كما استهدفت دراسة اثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء في الشركات متعددة الجنسيات وتحديد عناصر نظام تقويم الأداء التي تزيد من الانتماء التنظيمي لهدف تدعيمه في الشركات متعددة الجنسيات ، كما استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير الاختلافات الثقافية على مستوى الانتماء التنظيمي داخل الشركات المتعددة الجنسيات وتوصلت هذه الدراسة لنتائج هي أن الاختلافات الثقافية تؤدى إلى ضعف الانتماء التنظيمي داخل المنظمة.

٤. دراسة عمر محمد أحمد عواد(٢٠٠٤) (٢٣) : بعنوان " أخلاقيات العمل الإسلامية كمحدد للفردية والانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين المسلمين في منظمات مختلفة ووظائف مختلفة في محافظتي القاهرة والجيزة " واستهدفت الدراسة تقييم مدى تمسك العاملين في منظمات ووظائف مختلفة بأخلاقيات العمل الإسلامية كما استهدفت تحديد أبعاد مفهوم أخلاقيات العمل الإسلامية كما استهدفت اختيار أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية في خمس متغيرات تابعة وهي الفردية والانتماء العاطفي وانتماء الاحتياج والانتماء المعياري والأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي أن نزعة أو ميل العاملين نحو الفردية يتأثر تأثير عكسي معنوياً بأربع أبعاد لأخلاقيات العمل الإسلامية وهي خلق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، خلق العدل ، خلق الشورى ، خلق التعاون كما أن نزعة أو ميل العاملين نحو الفردية يتأثر تأثير طردياً معنوياً بأحد أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية وهو احترام الرؤساء ، كما توصلت الدراسة إلى أن الانتماء العاطفي وانتماء احتياج العاملين والانتماء المعياري يتأثروا تأثيراً طرديا مع أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية .

٥. دراســـة عطية حســـين أفندي (٢٠٠٣)(٢١) : بعنوان " تمكين العاملين مدخل للتحســين والتطوير المســتمر " واســتهدفت الدراســة التعرف على أسـلوب تمكين العاملين ومكوناته وأبعاده وأهميته ومسـتوياته ، كما قامت أيضاً بتوضيح تسلسل عملية التمكين ودرجاته ، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن أسلوب تمكين العاملين يعتبر من أهم المداخل للتحسـين والتطوير المسـتمر ، كما أثبتت الدراسـة أن تمكين العاملين يدعم الإحســاس بالأمان والشــعور بالاســتقرار ويجعل العاملين يشاركون في رؤية الإدارة العليا .

٦. دراســة *Cote& Heslin* (٢٠٠٣)(٤٤) : بعنوان" الرضـــا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى العاملين بفندق سياتل "واستهدفت الدراسة معرفة أن شعور الفرد بالرضا الوظيفي قد يؤدى إلى الانتماء التنظيمي حيث يتم التركيز في هذه الدراسة على الرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كان العاملين الأكثر رضـــاءًا عن عملهم يقدمون شـــعوراً طيباً تجاه منظمتهم ويقدمون أيضـاً العديد من الأفكار والمقترحات في عملهم ، كما اسـتهدفت الدراسـة تحليل العلاقة بين الرضـا الوظيفي والانتماء التنظيمي من خلال الدراسـة الميدانية لجمع المعلومات اللازمة . وتوصـــلت الدراســـة لمجموعة من النتائج هي وجود علاقة ارتباط طردية ما بين الرضـــا الوظيفي والانتماء التنظيمي " أي كلما زاد رضا العاملين زاد انتمائهم .

٧. دراسة*Dov* (٢٠٠٩)(٤٥) : بعنوان " القيم والانتماء التنظيمي"واستهدفت هذه الدراســة توضــيح دور القيم في دعم وزيادة درجة الانتماء التنظيمي لـدى العـاملين من خلال التعرف على طبيعـة العلاقـة بين قيم العمـل والالتزام التنظيمي ودراســتها والتعرف على أهميـة الدور وتوصـــلت الدراســة إلى أن للقيم تأثير على درجة الانتماء للعاملين فتعزيز القيم لدى المجتمعات تزيد من ارتباط العاملين بالعمل مما يزيد من الانتماء التنظيمي لديهم .

٨. دراســة *Zain et al* (٢٠٠٩)(٧٨): بعنوان" ثقافة المنظمة وتأثيرها على الانتماء التنظيمي دراســة على العاملين بإحدى الشــركات بماليزيا " واستهدفت الدراسة معرفة تأثير ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي على العاملين بإحدى الشركات الماليزية وتأثيرها على سعر أسهم الشركة كما استهدفت معرفة تأثير الأبعاد المختلفة الأربعة لثقافة المنظمة (فرق العمل – الاتصالات – المكافآت – التدريب أو التطوير)

على الانتماء التنظيمي وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها أن أبعاد ثقافة المنظمة تعتبر محدد هام لتحفيز العاملين لكي يكونوا أكثر انتماءًا لمنظمتهم كما أنه توجد علاقة ارتباط طردية ما بين أبعاد ثقافة المنظمة (فرق العمل – الاتصالات – المكافآت – التدريب أو التطوير)والانتماء التنظيمي . كما توصلت الدراسة إلى أن ما بين الأبعاد الأربعة السابقة لثقافة المنظمة يعتبر بعد الاتصالات أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي .

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة اتضح للدارس ما يلي :

- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي – الدراسات المسحية لمعالجة مشكلة الدراسة حيث تتناسب مع طبيعة وأهداف هذه الدراسات.
- تباينت الدراسات السابقة في حجم ونوع وكيفية اختيار العينة وتراوحت حجم العينات التي تم التطبيق عليها ، وتباينت طريقة اختيار العينات من عينة عمدية أو عشوائية .
- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية التي تناولت الانتماء التنظيمي .
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات في أن المنهج الوصفي(الدراسات المسحية) هو أنسب المناهج العلمية للدراسة الحالية .
- اتفقت الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية وهي أنسب طريقة لمجال الدراسة الحالية .
- اتفقت الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وضع نموذج مقترح لتمكين العاملين في ضوء الانتماء التنظيمي.

التعليق على الدراسات المرجعية :

اشتملت الدراسات المرتبطة على مجموعتين من الدراسات العربية والأجنبية وعددهم (١٦) دراسة ، منها (٩) دراسة عربية و (٧) دراسة أجنبية وأجريت هذه الدراسات في الفترة بين (١٩٩٠) و (٢٠١٠) وتنوعت الدراسات المرتبطة من حيث الاتجاهات والمجالات البحثية فمنها :

- دراسات تناولت تمكين العاملين .
- دراسات تناولت الانتماء التنظيمي .

أوجه الاستفادة من الدراسات المرجعية :

تعتبر الدراسات السابقة والمراجع والدوريات عونا كبيرًا للدارس في أثراء ووصف المشكلات المرتبطة بمجال الإدارة من خلال المفهوم والتطبيق حيث أستطاع الدارس من خلالها التعرف على الصعوبات التي تواجهه ، والمداخل التي تمكنه من مناقشة ودراسة مشكلة الدراسة .

كما أسهمت هذه الدراسات في تحديد إجراءات الدراسة وإلى استطاعة الدارس من خلالها تناول مشكلة الدراسة والتواصل إلى نتائجها من خلال اختيار المنهج المناسب والعينة وأدوات جمع البيانات والأسلوب الإحصائي الأمثل .

كما أوضحت الدراسات المرتبطة المنهج والأدوات والأساليب البحثية المختلفة والتي استطاع الدارس من خلالها دراسة مشكلة الدراسة ، وكذلك التوصل إلى نتائج الدراسة ، حيث استعان الدارس بنتائج الدراسات المرتبطة في تدعيم الدراسة من خلال :

- التعرف على أفضل الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة والتي يمكن أن تؤدى إلى تحقيق أهداف الدراسة .
- تحديد المنهج المناسب والملائم لطبيعة الدراسة .
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة .
- تحديد العينة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة .
- تحديد أدوات جمع البيانات .
- الاستفادة من نتائج الدراسات المرتبطة في دعم وتفسير نتاج هذه الدراسة .

بالنسبة لعينة الدراسات المرجعية :

فقد تنوعت واختلفت العينات في الدراسات المرتبطة حسب طبيعة وإجراءات كل بحث .

المناهج المستخدمة في الدراسات المرجعية :

- المنهج الوصفي .
- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات المرجعية:فقد اشتملت على:
  - ✓ استمارات الاستبيان .
  - ✓ المقابلات الشخصية .
  - ✓ تحليل المراجع والدوريات العلمية .

من الدراسات المرجعية استفاد الدارس الأتي :

- التعرف على أفضــل الإجراءات المناســبة لهذه الدراســة والتي يمكن أن تؤدى إلى تحقيق أهداف الدراسة .
- تحديد المنهج المناسب والملائم لطبيعة الدراسة .
- تحديد العينة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة .
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة .
- تحديد أدوات جمع البيانات .
- الاســتفادة من نتائج الدراســات المرتبطة في دعم وتفســير نتائج هذه الدراسة.

الفصل الثالث
الخطة والإجراءات

- المنهج:

استخدم الدارس في دراسته المنهج الوصفي للدراسات التحليلية والمسحية نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافه.

- مجتمع الدراسة :

تم تحديد مجتمع الدراسة من الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب ببعض جامعات صعيد مصر ، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (٢٦٠)أخصائي رياضي .

- العينة :

قام الدارس باختيار عينة الدراسة من الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات (أسيوط ، المنيا وجنوب الوادي) بالطريقة العمدية.

جدول (١)

توصيف مجتمع والعينة

الجامعة	أسيوط	المنيا	جنوب الوادي
العدد	١٢٨	٨٣	٤٩

- أدوات جمع البيانات:

استخدم الدارس الأدوات الآتية في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاته:

١- المقابلة الشخصية:

استخدم الدارس هذا الأسلوب بغرض الحصول على بعض البيانات والمعلومات المهمة، والتي تلقي الضوء على بعض الجوانب التي يرغب الدارس في دراستها، بغرض وضع الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة وتطبيقه.

٢- الوثائق والمراجع:

قام الدارس بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وهي المراجع رقم (٨)،(٩)،(١٣)،(١٥)،(١٨)،(٢٢)،(٢٤)، (٤٤)، (٤٥)،(٥١)،(٧٢) ، واستعان بها في تصميم الإطار النظري ، وقد تمكن الدارس بذلك من جمع المعلومات عن موضوع بحثه.

٣- شبكة المعلومات الدولية:

استخدم الدارس شبكة المعلومات الدولية " الانترنت " للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وخاصة ما يتعلق بموضوع الانتماء التنظيمي نظراً لافتقار المعلومات عن هذا الموضوع من خلال المراجع.

٤- الاستبيان:

قام الدارس بتصميم استماراتي استبيان:

- الاستمارة الأولى للتعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى العينة.
- الاستمارة الثانية للتعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي لدى العينة..

= خطوات تصميم استمارة الاستبيان:

في ضوء أهداف البحث، ومن خلال الإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة في تمكين العاملين والانتماء التنظيمي، وكذلك بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث المرتبطة، وفي ضوء نتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث، تمكن الدارس من تصميم الاستمارات الآتية:

- الاستمارة الأولى :

استمارة استبيان خاصة بالتعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين واشتملت على المحاور الآتية:

١ - البعد المهاري .
٢ - البعد الإدراكي.
٣ - التأثير .
٤ - الفاعلية الذاتية .
٥ - الاختيار.
٦ - معنى وقيمة العمل.

وبذلك تمكن الدارس من صياغة استمارة الاستبيان في صورتها الأولية، وتم عرض محاور الاستمارة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية وبلغ عددهم (١٠) محكم ممن تتوفر فيهم الخبرة الأكاديمية والمهنية في مجال الإدارة الرياضية ، وتم العرض من ٢٠١٥/١/٣ إلى ٢٠١٥/١/١٧ وذلك لإبداء الرأي حول مناسبة المحاور ومدى تحقيقها لهدف البحث، ومدى وضوح المحاور.

وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان، وهي كالتالي:
- محاور الاستمارة الأولى :
١ - الفاعلية الذاتية .
٢ - الاختيار.
٣ - معنى وقيمة العمل.
٤ - التأثير.

وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية لاستمارات الاستبيان، والجدول يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء في محاور الاستبيان.

- إعداد عبارات الاستمارة:

استرشد الدارس بما توفر لديه من مراجع ودراسات خاصة في تمكين العاملين ، وقام بالاستعانة بالاستبيانات السابقة بغرض التعرف على الأسلوب الأمثل وأفضل الطرق التي يتحدد على ضوئهما العبارات، وبذلك تم صياغة مجموعة من العبارات التي يحاول عن طريقها الدارس كشف التساؤلات حول موضوع الدراسة ، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان متبعاً في ذلك الأصول المأخوذة في تسلسل العبارات للحصول على أصدق البيانات، فقد قام الدارس بصياغة عبارات الاستمارة بناء على عنوان المحور التابع لها، وقد راعى الدارس عند صياغة العبارات أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة، وقد بلغ عدد عبارات الاستمارة في صورتها المبدئية كالتالي:

جدول (٢)
عبارات استمارة التعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين في صورتها المبدئية

الاستمارة الأولى	المحاور الفرعية	عدد العبارات
التعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين	١ - الفاعلية الذاتية	٨
	٢ - التأثير	٨
	٣ - الاختيار	٨
	٤ - معنى وقيمة العمل	٨

- اختيار العبارات الصالحة للاستمارة:

قام الدارس بعرض تلك العبارات على مجموعة من السادة الخبراء في المجال (الإدارة الرياضية) ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة أراء الخبراء، وفي ضوء ذلك تم تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد (١٤عبارة) لم تحصل على النسبة

المحددة، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورتها النهائية (١٨عبارة) ، والجدول التالي(٣) يوضح عدد العبارات الأساسية والمحذوفة والمعدلة:

جدول (٣)

م	الاستمارة	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات المعدلة	عدد العبارات المضافة	عدد العبارات النهائية
	الواقع الفعلي على لتمكين العاملين					
	الفاعلية الذاتية	٨	٥	-	-	٣
	التأثير	٨	٣	-	-	٥
	الاختيار	٨	٣	-	-	٥
	معنى وقيمة العمل.	٨	٣	-	-	٥
	الإجمالي	**٣٢**	**١٤**	**-**	**-**	**١٨**

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الدارس بإجراء دراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٠) جميعهم من خارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك بهدف الآتي:

- التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.
- تحديد زمن الإجابة على الاستبيان.
- إيجاد صدق وثبات الاستبيان .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة، ولم تظهر أي تعليقات توحي بالصعوبة أو عدم الفهم كما استغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح من ١٣ : ٢٠ دقيقة.

ولقد قام الدارس بشرح الهدف من البحث، وأهمية الاستجابة لما تحمله استمارة الاستبيان بداخلها، حتى يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة فيما بعد.

المعاملات العلمية لاستمارتي الاستبيان :

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

بعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء قام الدارس بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة وفقاً للجدول التالي:

جدول (٤)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استمارة الواقع الفعلي للتمكين (ن=١٠)

م	المحـــــور	التكرار	النسبة المئوية
١	الفاعلية الذاتية	١٠	١٠٠
٢	التأثير	١٠	١٠٠
٣	الاختيار	٨	٨٠
٤	معنى وقيمة العمل	٨	٨٠
٥	البعد المهاري	٥	٥٠
٦	البعد الإدراكي	٦	٦٠

يتضح من الجدول السابق (٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة الواقع الفعلي قد تراوحت ما بين (٥٠%:

١٠٠%) ولقد ارتضى الدارس نسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء، وبذلك تم استبعاد المحاور التي لم تحصل على هذه النسبة وعددها (٢) محور.

إعداد عبارات الاستبيان:

في ضـــوء نتائج آراء الخبراء حول المحـاور المقترحة، قام الدارس بدراسـة كل محور على حده دراسـة تفصـيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصـة بكل محور مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة.

وتم إعداد استمارة الاستبيان في صـورتها المبدئية، ثم عرضـها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناســبة العبارات المقترحة بالنســبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة.

جدول (٥)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء في عبارات المحور الأول (الاختيار)لاستمارة التعرف على الواقع الفعلي (ن=١٠)

م	العبـارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	اعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسئولية الخاصة بأداء ذلك العمل	٥٠	١٠٠,٠٠
٢	عند مواجهتي مشكلات التعامل معها بدون الحاجة لموافقة الإدارة .	٤٤	٨٨,٠٠
٣	استطيع أن أجد حلول مبتكرة لمشكلات العمل .	٣٠	٦٠,٠٠
٤	يشـــجعني مـديري على تقـديم بعض الحلول لمشاكل العمل .	٣٢	٦٤,٠٠
٥	التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل .	٤٦	٩٢,٠٠
٦	يسُمح لي بوضع الجدول الزمنية لإتمام عملي	٤٠	٨٠,٠٠
٧	يراقبني الرئيس المباشر لضمان سير عملي دون مشاكل	٣٣	٦٦,٠٠
٨	تسمح الإدارة للموظف باتخاذ القرار في تنفيذ إجراءات العمل	٤٤	٨٨,٠٠

يتضـح من الجدول (٥) أن النسـبة المئوية لآراء السـادة الخبراء حول مناسـبة العبارات المقترحة للمحور الأول للاسـتبيان تراوحت ما بين (٦٠% إلى ١٠٠%) وفي ضـوء ذلك ارتضـى الدارس نسـبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة(٧،٤،٣).

جدول (٦)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء
في عبارات المحور الثاني(الفاعلية الذاتية) لاستمارة التعرف على الواقع
الفعلي لتمكين العاملين (ن=١٠)

م	العبـارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	أفضـــل الوظيفـة التي تعطى قدراً أكبر من الصلاحيات	٥٠	١٠٠,٠
٢	لـدى القـدرة على تطوير وتعـديـل الطرق التي استخدمها عند القيام بعملي	٤٨	٩٦,٠٠
٣	يشجعني رؤسائي على مواجهة مشكلات عملي بنفسي	٣٣	٦٦,٠٠
٤	لدي العديد من المسئوليات في وظيفتي	٣٢	٦٤,٠٠
٥	اشعر أن إمكانياتي اكبر من المهام الموكلة إلى	٥٠	١٠٠,٠
٦	أفضـــل الوظيفـة التي تتطلـب منى إجراءات محددة ودقيقة .	٣٤	٦٨,٠٠
٧	يمكنني التعـامـل مع المشـــكلات التي تتطلـب حلولا فورية	٣٢	٦٤,٠٠
٨	يرى رئيسي في العمل أنني أودى عملي بكفاءة	٣٠	٦٠,٠٠

يتضـح من الجدول (٦) أن النسـبة المئوية لآراء السـادة الخبراء حول مناسـبة العبارات المقترحة للمحور الثاني للاسـتبيان تراوحت ما بين (٦٠% إلى ١٠٠%) وفي ضـوء ذلك ارتضـى الدارس نسـبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات (٣،٤،٦،٧،٨) والتي لم تحصل على هذه النسبة.

جدول (٧)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء
في عبارات المحور الثالث(معنى وقيمة العمل) لاستمارة التعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين (ن=١٠)

م	العبـــارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	اشعر بأن عملي هام جداً بالنسبة لي	٥٠	١٠٠,٠
٢	تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في العمل	٤٨	٩٦,٠٠
٣	اشعر أن مهام عملي لها معنى وقيمة للآخرين	٤٤	٨٨,٠٠
٤	يقوم رئيسي بالشكر والتقدير لأدائي للعمل من وقت لآخر	٣٢	٦٤,٠٠
٥	أفاجأ باتخاذ قرارات تخص وظيفتي دون الرجوع لي	٣٣	٦٦,٠٠
٦	اشعر أن وظيفتي أكثر تحدياً وإثارة من أي وظيفة أخرى	٤٤	٨٨,٠٠
٧	يحرص مديري على تقديري في العمل أمام الآخرين	٤٢	٨٤,٠٠
٨	طبيعة عملي تشعرني بأن الأنشطة التي أقوم بها مهمة وذات مسئولية	٣١	٦٢,٠٠

يتضح من الجدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الثالث للاستبيان تراوحت ما بين(٦٢% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الدارس نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات (٨،٥،٤) والتي لم تحصل على هذه النسبة.

جدول (٨)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء
في عبارات المحور الرابع(التأثير) لاستمارة التعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين (ن=١٠)

م	العبـــــارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	تأخذ الإدارة بمقترحاتي في تنفيذ خطط العمل	٥٠	١٠٠,٠
٢	تشجعني إدارتي على دراسة اقتراحات وشكاوى زملائي	٤٨	٩٦,٠٠
٣	تؤثر وظيفتي من خلال المعلومات التي أقدمها على الوظائف الأخرى	٣٤	٦٨,٠٠
٤	أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من المسئولية في عملي	٤٢	٨٤,٠٠
٥	تأثيري في العمل الذي أقوم به يجعلني أشعر بشيء من السعادة	٤٤	٨٨,٠٠
٦	أقوم بتصحيح بعض الأخطاء في عملي وذلك بما لدى من سلطة	٣٠	٦٠,٠٠
٧	سلطة اتخاذ القرارات تضمن لي تحقيق مستوى أداء أعلى لوظيفتي	٣٢	٦٤,٠٠
٨	تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها	٤٤	٨٨,٠٠

يتضح من الجدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الثالث للاستبيان تراوحت ما بين (٦٠% إلى ١٠٠%) وفي ضوء ذلك ارتضى الدارس نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات (٣،٦،٧) والتي لم تحصل على هذه النسبة.

- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الأولى:

– صدق الاستمارة:

استخدم الدارس صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأساسية.

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين عبارات محاور استمارة التعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين ومجموع المحور (ن=٣٠)

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
الاختيار	١	٠,٧٧	**معنى وقيمة العمل**	٩	٠,٧٤
	٢	٠,٥٧		١٠	٠,٧٦
	٣	٠,٥٤		١١	٠,٨٣
	٤	٠,٥٨		١٢	٠,٧٠
	٥	٠,٥٩		١٣	٠,٧٩
الفاعلية الذاتية	٦	٠,٥٧	**التأثير**	١٤	٠,٦٩
	٧	٠,٨٤		١٥	٠,٥١
	٨	٠,٤٠		١٦	٠,٧٦
				١٧	٠,٦٦
				١٨	٠,٧٤

- قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦.

يتضح من جدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحاور والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠,٤٠ : ٠,٠,٨٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

- ثبات الاستمارة:

استخدم الدارس طريقة معامل ثبات آلفا لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وتم التطبيق على عدد (٣٠) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية، وجدول رقم (١١) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين عبارات محاور استمارة التعرف على الواقع الفعلي لتمكين العاملين ومجموع المحور (ن=٣٠)

المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة	المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
(الاختيار)	١	٢,٦٣	٠,٦٦	٠,١٢	(الفاعلية الذاتية)	١	٢,٦	٠,٧٢	٠,١٣
	٢	١,٩٦	٠,٨٠	٠,١٤		٢	٢,٦	٠,٦٧	٠,١٢
	٣	٢,٣٣	٠,٨٤	٠,١٥		٣	٢,١٦	٠,٨٣	٠,١٥
	٤	٢,٤٣	٠,٧٧	٠,١٤					
	٥	٢,٣٦	٠,٧٦	٠,١٣					
المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة	المحور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
(معنى وقيمة العمل)	١	٢,٥	٠,٧٢	٠,١٣٢	(التأثير)	١	٢٠٣٦	٠,٧٦	٠,١٣٢
	٢	٢,٣	٠,٧٦	٠,١٣٩		٢	١,٩٣	٠,٨٢	٠,١٣٩
	٣	٢,٥٦	٠,٦٧	٠,١٢٣		٣	٢,٥٦	٠,٧٢	٠,١٢٣
	٤	٢,٣	٠,٧٠	٠,١٢٨		٤	٢,٤	٠,٧٧	٠,١٤٠
	٥	٢,٥٣	٠,٧٧	٠,١٤١		٥	٢,٤	٠,٧٧	٠,١٤٠

- قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦

يتضح من جدول رقم (١٠) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحاور والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠,٦٦ :٠,٨٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات العبارات للمحور .

- الاستمارة الثانية :

استمارة خاصة بالتعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي واشتملت على المحاور الآتية:

١ ـ الانتماء الأدبي

٢ ـ الانتماء المستمر

٣ - الانتماء الوجداني .
٤ - الانتماء الاتجاهى .
٥ - الانتماء السلوكي .

وبذلك تمكن الدارس من صياغة استمارة الاستبيان في صورتها الأولية، وتم عرض محاور الاستمارة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة الرياضية وبلغ عددهم (١٠) محكم ممن تتوفر فيهم الخبرة الأكاديمية والمهنية في مجال الإدارة الرياضية ، وتم العرض من ٢٠١٥/١/٣ إلى ٢٠١٥/١/١٧ وذلك لإبداء الرأي حول مناسبة المحاور ومدى تحقيقها لهدف الدراسة، ومدى وضوح المحاور.

وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان ، وهي كالتالي:

- محاور الاستمارة الثانية :
  ١ - الانتماء الأدبي .
  ٢ - الانتماء الوجداني .
  ٣ - الانتماء المستمر.

وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية لاستمارات الاستبيان، والجدول رقم (١١) يوضح النسب المئوية لأراء الخبراء في محاور الاستبيان.

جدول (١١)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استمارة الواقع الفعلي للانتماء (ن=١٠)

م	المحـــــور	التكرار	النسبة المئوية
١	الانتماء الاتجاهي	٤	٤٠
٢	الانتماء السلوكي	٥	٥٠
٣	الانتماء الأدبي	٨	٨٠
٤	الانتماء الوجداني	٨	٨٠
٥	الانتماء المستمر	١٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق (١١) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيســية لاســتمارة الواقع الفعلي قد تراوحت ما بين (٤٠%: ١٠٠%) ولقد ارتضــى الدارس نسـبة ٧٠% فأكثر من آراء الســادة الخبراء، وبذلك تم استبعاد المحاور التي لم تحصل على هذه النسبة وعددها (٢) محور.

إعداد عبارات الاستمارة:

اســترشــد الدارس بما توفر لديه من مراجع ودراســات خاصــة في الانتماء التنظيمي ، وقام بالاستعانة بالاستبيانات السابقة بغرض التعرف على الأسلوب الأمثل وأفضل الطرق التي يتحدد على ضوئهما العبارات، وبذلك تم صـــياغة مجموعة من العبارات التي يحاول عن طريقها الدارس كشـــف التساؤلات حول موضوع الدراسة ، وكذلك تحديد الشكل العام للاستبيان متبعاً في ذلك الأصــول المأخوذة في تسـلسـل العبارات للحصـول على أصـدق البيانات، فقد قام الدارس بصياغة عبارات الاستمارة بناء على عنوان المحور التابع لها ، وقد راعى الدارس عند صياغة العبارات أن تكون العبارات سهلة وبســيطة ومفهومة، وقد بلغ عدد عبارات الاســتمارة في صــورتها المبدئية كالتالي:

جدول (١٢)
عبارات استمارة التعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي
في صورتها المبدئية

المحور الرئيسي	المحاور الفرعية	عدد العبارات
التعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي	١ - الانتماء الأدبي	٩
	٢ - الانتماء المستمر	١٠
	٣ - الانتماء الوجداني	١٠

- اختيار العبارات الصالحة للاستمارة:

قام الدارس بعرض تلك العبارات على مجموعة من السادة الخبراء في المجال (الإدارة الرياضية) ، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠% فأكثر من مجموعة أراء الخبراء، وفي ضوء ذلك تم تعديل صياغة بعض العبارات وكذلك استبعاد (١٤) لم تحصل على النسبة المحددة، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبيان في صورتها النهائية (١٥) والجدول التالي(١٣) يوضح عدد العبارات الأساسية والمحذوفة والمعدلة:

جدول (١٣)

م	الاستمارة	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات المعدلة	عدد العبارات المضافة	عدد العبارات النهائية
	الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي:					
١	- الانتماء الأدبي	٩	٤	-	-	٥
٢	- الانتماء المستمر	١٠	٦	-	-	٤
٣	- الانتماء الوجداني	١٠	٤	-	-	٦
	الإجمالي	**٢٩**	**١٤**	**-**	**-**	**١٥**

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الدارس بإجراء دراســـة على عينة عشـــوائية مكونة من (٣٠) جميعهم من خارج عينة الدراسة الأساسية، وذلك بهدف الآتي:

- التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أي أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.
- تحديد زمن الإجابة على الاستبيان.
- إيجاد صدق وثبات الاستبيان .

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة، ولم تظهر أي تعليقات توحي بالصعوبة أو عدم الفهم كما استغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح من ١٣ : ٢٠ دقيقة.

ولقد قام الدارس بشرح الهدف من البحث، وأهمية الاستجابة لما تحمله استمارة الاستبيان بداخلها، حتى يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة فيما بعد.

- المعاملات العلمية لاستمارتي الاستبيان :

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

بعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء قام الدارس بحساب النسبة المئوية لآراء الســادة الخبراء حول المحاور الرئيسـية المناسـبة وفقاً للجدول التالي:

جدول (١٤)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور استمارة الواقع الفعلي للتمكين (ن=١٠)

م	المحـــــور	التكرار	النسبة المئوية
١	الانتماء الاتجاهي	٤	٤٠
٢	الانتماء السلوكي	٥	٥٠
٣	الانتماء الأدبي	٨	٨٠
٤	الانتماء الوجداني	٨	٨٠
٥	الانتماء المستمر	١٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق (١٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسـية لاسـتمارة الواقع الفعلي قد تراوحت ما بين (٤٠%: ١٠٠%) ولقد ارتضـى الدارس نسـبة ٧٠% فأكثر من آراء السـادة الخبراء، وبذلك تم استبعاد المحاور التي لم تحصل على هذه النسبة وعددها (٢) محور.

٢- إعداد عبارات الاستبيان:

في ضـــوء نتائج آراء الخبراء حول المحاور المقترحة، قام الدارس بدراسة كل محور على حده دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الخاصة بكل محور مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة.

وتم إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية، ثم عرضها على السادة الخبراء وذلك للتأكد من صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسـبة العبارات المقترحة بالنسـبة للمحاور وحذف أو تعديل العبارات غير المناسبة وأيضاً إضافة أية عبارات أخرى مقترحة تكون غير مدرجة بالاستمارة، والجدول (١٥) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة:

جدول (١٥) الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء
في عبارات المحور الأول(الانتماء الوجداني) لاستمارة التعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي (ن=١٠)

م	العبـارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	أتطلع وبشوق للذهاب إلى العمل يوميًا والانتظام في أداء مهامي	٥٠	١٠٠,٠
٢	أساهم في العمل الذي يحسن صورة المنظمة حتى ولو لم تكن إلزامية	٤٨	٩٦,٠٠
٣	اشعر بارتباط نفسي وعاطفي تجاه عملي بإدارة رعاية الشباب	٤٤	٨٨,٠٠
٤	احرص على مساعدة الزملاء في تنفيذ طرق وأساليب العمل الجديدة	٣٢	٦٤,٠٠
٥	اشعر حقا أن مشاكل المنظمة التي أعمل بها مشاكلي	٣٤	٦٨,٠٠
٦	أتقبل أي تغيير ممكن أن يحدث ويكون في صالح المنظمة ويحقق التقدم	٤٠	٨٠,٠٠
٧	اشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي في الوظيفة التي أعمل بها حالياً	٣٢	٦٤,٠٠
٨	استمتع بالحديث عن المنظمة التي أعمل بها مع أصدقائي من خارج العمل	٤٤	٨٨,٠٠
٩	أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة	٤٨	٩٦,٠٠
١٠	أعمل في أوقات إضافية لإنهاء الأعمال المتأخرة دون مقابل مادي	٣٠	٦٠,٠٠

يتضح من الجدول (١٥) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسـبة العبارات المقترحة للمحور الأول للاسـتبيان تراوحت ما بين (٦٠% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الدارس نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات (٤،٥،٧،١٠) والتي لم تحصل على هذه النسبة.

جدول (١٦)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء
في عبارات المحور الثاني(الانتماء المستمر) لاستمارة التعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي (ن=١٠)

م	العبـارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	أشعر بوجود عقبات تعرقل عملي	٥٠	١٠٠,٠
٢	أي تغير صغير في ظروفي يجعلني أترك العمل	٣٢	٦٤,٠٠
٣	بالنسبة لإدارة رعاية الشباب هي المنظمة الأفضل التي يمكن أن أعمل بها	٣٤	٦٨,٠٠
٤	أشعر بالأمان الوظيفي وأنا أعمل في إدارة رعاية الشباب	٤٤	٨٨,٠٠
٥	اشعر أن القيم السائدة في المنظمة تتفق مع والقيم الخاصة بي	٣٤	٦٨,٠٠
٦	أشعر بالفخر و الاعتزاز لكوني أحد أفراد رعاية الشباب	٤٠	٨٠,٠٠
٧	من الصعب أن اترك العمل في أدارة رعاية الشباب	٣٢	٦٤,٠٠
٨	أستمر في عملي خوفاًَ فقدان المزايا المادية التي أحصل عليها كالحوافز والعلاوات والمكافآت	٤٤	٨٨,٠٠
٩	أشعر أن الوظيفة التي أمارسها مناسبة لخبراتي وقدراتي	٣٢	٦٤,٠٠
١٠	اتخذ قرارات مهمة جداً في عملي	٣٠	٦٠,٠٠

يتضح من الجدول (١٦) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الثاني للاستبيان تراوحت ما بين (٦٠% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الدارس نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات(٢،٣،٥،٧،٩،١٠) والتي لم تحصل على هذه النسبة.

جدول (١٧)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء الخبراء

في عبارات المحور الثالث(الانتماء الأدبي) لاستمارة التعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي (ن=١٠)

م	العبـارات	الدرجة المقدرة	النسبة المئوية
١	احرص على الالتزام بمواعيد العمل المحددة في الحضور والانصراف	٤٠	٨٠,٠٠
٢	أشعر بالالتزام تجاه الهيئة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها	٤٢	٨٤,٠٠
٣	أفضل الانتقال من مكان عمل إلى أخر بدلاً من البقاء في مكان عمل واحد	٣٤	٦٨,٠٠
٤	تتبع الإدارة إجراءات عادلة في حصول جميع الموظفين على حقوقهم لتحقيق مهامهم الوظيفية على أكمل وجه	٣٢	٦٤,٠٠
٥	أشعر بقدر كبير من الخصوصية في عملي	٣٠	٦٠,٠٠
٦	أشعر بالولاء تجاه جهة عملي	٤٠	٨٠,٠٠
٧	سيواجهني صعاب أمكانية الحصول على عمل أخر أذا تركت عملي الحالي	٣٢	٦٤,٠٠
٨	أحرص على الالتزام الأخلاقي تجاه عملي	٤٤	٨٨,٠٠
٩	تتيح لي وظيفتي مكانة مرموقة	٥٠	١٠٠,٠٠

يتضح من الجدول (١٧) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للمحور الثالث للاستبيان تراوحت ما بين (٦٠% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الدارس نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم استبعاد العبارات(٣،٤،٥،٧) والتي لم تحصل على هذه النسبة.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الثانية:

صدق الاستمارة:

استخدم الدارس صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٣٠) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأساسية.

جدول (١٨)معاملات الارتباط بين عبارات محاور استمارة التعرف على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي ومجموع المحور (ن=٣٠)

المحور	العبارة	معامل	المحور	العبارة	معامل

		الارتباط			الارتباط
الانتماء الوجداني	١	٠,٧٢	الانتماء الأدبي	١١	٠,٨٠
	٢	٠,٧٤		١٢	٠,٧٩
	٣	٠,٧٦		١٣	٠,٨٠
	٤	٠,٦٤		١٤	٠,٧١
	٥	٠,٦٧		١٥	٠,٦٨
	٦	٠,٨٢			
الانتماء المستمر	٧	٠,٤١			
	٨	٠,٦٥			
	٩	٠,٧٩			
	١٠	٠,٤٨			

- قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦ .

يتضح من جدول رقم (١٨) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحاور والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠,٤١ : ٠,٨٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور .

جدول (١٩)معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة (ن=٣٠)

المحور	معامل الارتباط
الاختيار	٠,٨٠
الفاعلية الذاتية	٠,٦٢
معنى وقيمة العمل	٠,٧٢
التأثير	٠,٦٨
الانتماء الوجداني	٠,٥٣
الانتماء المستمر	٠,٨٦
الانتماء الأدبي	٠,٥٣

- قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦

يتضح من جدول رقم (١٩) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٥٣:٠,٨٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

ثبات الاستمارة:

استخدم الدارس طريقة معامل ثبات آلفا لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وتم التطبيق على عدد (٣٠) فرد من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية، وجدول رقم (١٨) يوضح ذلك:

جدول (٢٠)
معاملات الارتباط بين عبارات محاور استمارة التعرف
على الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي ومجموع المحور (ن=٣٠)

محور	م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
الانتماء الوجداني	١	٢,٣	٠,٨٤	٠,١٥٤
	٢	٢,٦	٠,٧٧	٠,١٤٠
	٣	٢,٤	٠,٧٧	٠,١٤٠
	٤	٢,٤	٠,٧٧	٠,١٤١
	٥	٢,٣	٠,٨٥	٠,١٥٥
	٦	٢,٥	٠,٧٣	٠,١٣٣
الانتماء المستمر	١	٢,١	٠,٨١	٠,١٤٩
	٢	٢,٢	٠,٧٨	٠,١٤٣
	٣	٢,٥	٠,٦٨	٠,١٢٤
	٤	١,٨	٠,٧١	٠,١٣٠
الانتماء الأدبي	١	٢,٦	٠,٦٧	٠,١٢٣
	٢	٢,٦٣	٠,٦٦	٠,١٢٢
	٣	٢,٦	٠,٧٢	٠,١٣٢
	٤	٢,٥٣	٠,٧٧	٠,١٤١
	٥	٢,٣	٠,٧٩	٠,١٤٥

- قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٦

يتضح من جدول رقم (٢٠) أن معاملات الارتباط بين عبارات المحاور والدرجة الكلية له تراوحت ما بين (٠,٦٦ :٠,٨٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى ثبات العبارات للمحور .

جدول (٢١)
معاملات الارتباط بين مجموع كل محور
والمجموع الكلي للاستمارة (ن=٣٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر المحسوبة
١	الاختيار	١١,٨	٢,٨	٠,٥١
٢	الفاعلية الذاتية	٧,٣	١,٦٦	٠,٣٠
٣	معنى وقيمة العمل	١٣,٠٣	١,٦٧	٠,٣٠
٤	التأثير	١٤,٩٦	٢,٤٢	٠,٤٤
٥	الانتماء الوجداني	١٤,٥٦	٢,٢٩	٠,٤١
٦	الانتماء المستمر	١٤,٤٦	٣,٣٩	٠,٦١
٧	الانتماء الأدبي	٩,٦	١,٣٥	٠,٢٤

- قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٢

يتضح من جدول رقم (٢١) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٢٤ : ٠,٥١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستمارة ككل.

الفصل الرابع
عرض ومناقشة وتفسير النتائج

عرض ومناقشة النتائج

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً للإجابة على تساؤلات الدراسة وفي حدود ما توصل إليه الدارس من بيانات من خلال التحليل الإحصائي يحاول الدارس عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

التساؤل الأول: ما الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى العينة قيد الدراسة؟

جدول (٢٢)

الوزن النسبي ودرجة التحقق
لآراء عينة الدراسة في عبارات المحور الأول(الاختيار)
لاستمارة الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر(ن=٢٦٠)

م	العبـــارة	جامعة أسيوط		جامعة المنيا		جامعة جنوب الوادي	
		الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	اعرف جيداً نواحي العمل المختلفة التي أقوم بها وأتحمل المسئولية الخاصة بأداء ذلك العمل	٠,٩٠٩	١	٠,٨٩٦	١	٠,٩٤٦	١
٢	عند مواجهتي مشكلات أتعامل معها بدون الحاجة لموافقة الإدارة .	٠,٥٧٦	٣	٠,٦٠٢	٢	٠,٥٧١	٢
٣	التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل .	٠,٩٤٥	١	٠,٩١٦	١	٠,٩٧٣	١
٤	يسُمح لي بوضع الجدول الزمنية لإتمام عملي	٠,٧٧٦	١	٠,٧٦٧	٢	٠,٧٧٦	٢
٥	تسمح الإدارة للموظف باتخاذ القرار في تنفيذ إجراءات العمل	٠,٧٨٤	١	٠,٧٥٥	١	٠,٧٥٥	١

- يتضـــح من الجدول (٢٢) أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على (التزم بإجراءات وقواعد عملي لتجنب الوقوع في أي أخطاء تهدد مستوى أدائي في المستقبل) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٩٤٥)

في جامعة أسيوط ووزن نسبى بدرجة (٠,٩١٦) في جامعة المنيا ووزن نسبى (٠,٩٧٣) وهو أعلى وزن نسبى في المحور الأول .

- ويرجع اتفاق عينة الدراسة على أن العبارة رقم (٣) هي التي حصلت على أعلى وزن نسبى وذلك نتيجة لالتزام عينة الدراسة بقواعد وإجراءات العمل وعدم الخروج عن هذه القواعد.
- كما أتضح أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على(عند مواجهتي مشكلات أتعامل معها بدون الحاجة لموافقة الإدارة) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٥٧٦) في جامعة أسيوط كما حصلت على وزن نسبي (٠,٦٠٢)في جامعة المنيا كما حصلت على وزن نسبي (٠,٥٧١) في جامعة جنوب الوادي كما اختلفت درجات التحقق للعبارة رقم (٢) فقد حصلت العبارة رقم (٢) على درجة تحقق (٣) في جامعة أسيوط مما يعنى أنها لا تتحقق كما حصلت على درجة تحقق (٢) بجامعتي المنيا وجنوب الوادي مما يعنى أنها تتحقق إلى حد ما بهذه الجامعات مما يعنى أن هناك حرية الاختيار للأسلوب الأمثل لحل المشكلات إلى حد ما بجامعات المنيا وجنوب الوادي بينما لا تتحقق في جامعة أسيوط مما يعنى عدم قدرة العاملين على التصرف في حل المشكلات دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا .

جدول (٢٣)
الوزن النسبي ودرجة التحقق
لآراء عينة الدراسة في عبارات المحور الثاني(الفاعلية الذاتية)
لاستمارة الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر(ن=٢٦٠)

م	العبـــارة	جامعة أسيوط		جامعة المنيا		جامعة جنوب الوادي	
		الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	أفضل الوظيفة التي تعطى قدرا أكبر من الصلاحيات	٠,٩٠	١	٠,٨٤	١	٠,٩٣	١
٢	لدى القدرة على تطوير وتعديل الطرق التي استخدمها عند القيام بعملي	٠,٨٩	١	٠,٨٥	١	٠,٩٠	١
٣	اشعر أن إمكانياتي أكبر من المهام الموكلة إلى	٠,٧٨	١	٠,٧٩	١	٠,٧٢	١

- يتضح من الجدول (٢٣) أن العبارة رقم (١) والتي تنص على (أفضل الوظيفة التي تعطى قدراً أكبر من الصلاحيات) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٩٠) في جامعة أسيوط ووزن نسبى بدرجة (٠,٩٣) في جامعة جنوب الوادي .
- بينما حصلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (لدى القدرة على تطوير وتعديل الطرق التي اســتخدمها عند القيام بعملي)على أعلى وزن نســبى بجامعة المنيا بدرجة (٠,٨٥)
- كما اتفقت عينة الدراســة على أن العبارة رقم (٣) التي تنص على(اشـعر أن إمكانياتي أكبر من المهام الموكلة إلى) حصـلت على أقل وزن نسـبى حيث حصــلت على وزن نســبى بدرجة (٠,٧٨) في جامعة أســيوط كما حصلت على وزن نسبي (٠,٧٩)في جامعة المنيا كما حصلت على وزن نســـبي (٠,٧٢) في جامعـة جنوب الوادي ممـا يعنى أن العـاملين بهـذه الجـامعـات لـديهم رغبـة في تطوير إمكـانيتهم حتى يمكنهم تنفيـذ المهـام الموكلة لهم بالشكل المطلوب .

جدول (٢٤)
الوزن النسبي ودرجة التحقق

لآراء عينة الدراسة في عبارات المحور الثالث(معنى وقيمة العمل)لاستمارة الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر(ن=٢٦٠)

م	العبـــارة	جامعة أسيوط		جامعة المنيا		جامعة جنوب الوادي	
		الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	اشعر بأن عملي هام جداً بالنسبة لي	٠,٨٦	١	٠,٧٩	١	٠,٨٩	١
٢	تشعرني الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في العمل	٠,٨٢	١	٠,٨٥	١	٠,٨١	١
٣	اشعر أن مهام عملي لها معنى وقيمة للآخرين	٠,٨٨	١	٠,٩١	١	٠,٩٣	١
٤	اشعر أن وظيفتي أكثر تحدياً وإثارة من أي وظيفة أخرى	٠,٧٧	١	٠,٨١	١	٠,٨١	١
٥	يحرص مديري على تقديري في العمل أمام الآخرين	٠,٨٣	١	٠,٨٧	١	٠,٨٦	١

- يتضح من الجدول (٢٤) أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على (أشعر أن مهام عملي لها معنى وقيمة للآخرين) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٨٨) في جامعة أسيوط ووزن نسبى بدرجة (٠,٩١) في جامعة المنيا بينما حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٩٣) بجامعة جنوب الوادي .
- ويرجع اتفاق عينة الدراسة على أن العبارة رقم (٣) هي التي حصلت على أعلى وزن لإدراكهم الكامل بأهمية وقيمة العمل القائمين به بالنسبة لهم وبالنسبة للآخرين .
- كما حصلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يحرص مديري على تقديري في العمل أمام الآخرين) على أقل وزن نسبى بجامعتي أسيوط وجنوب الوادي فقد حصلت في جامعة أسيوط على وزن نسبى بدرجة

(٠,٧٧) وحصـــلت على وزن نســـبى بجامعة جنوب الوادي بدرجة (٠,٨١).

- بينما حصـلت العبارة رقم (١) والتي تنص على (أشـعر بأن عملي هام جداً بالنسبة لي) على وزن نسبى بدرجة (٠,٧٩) .
- ويرجع أتفاق عينة الدراســة بجامعتي أســيوط وجنوب الوادي على أن العبارة رقم (٣) حصــلت على أقل وزن نســبى مما يعنى أن العاملين لا يشعرون بالتقدير الكافي من مديريهم على عملهم .
- بينما يرجع حصـول العبارة رقم (١) على أقل وزن نسـبى بجامعة المنيا إلى عدم شعور الفرد بأهمية العمل بالشكل الكافي بالنسبة له .

جدول (٢٥)
الوزن النسبي ودرجة التحقق
لآراء عينة الدراسة في عبارات المحور الرابع(التأثير)لاستمارة الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر(ن=٢٦٠)

م	العبــــارة	جامعة أسيوط		جامعة المنيا		جامعة جنوب الوادي	
		الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	تأخذ الإدارة بمقترحاتي في تنفيذ خطط العمل	٠,٨١	١	٠,٧٩	١	٠,٨٣	١
٢	تشجعني إدارتي على دراسة اقتراحات وشكاوى زملائي	٠,٧١	١	٠,٧٢	٢	٠,٦٩	٢
٣	أفضل أن تعطيني الإدارة قدر أكبر من المسئولية في عملي	٠,٨٤	١	٠,٨٥	١	٠,٨٩	١
٤	تأثيري في العمل الذي أقوم به يجعلني أشعر بشيء من السعادة	٠,٨٩	١	٠,٨٩	١	٠,٩٣	١
٥	تسمح لي الإدارة بإبداء الرأي وتقديم المقترحات في القرارات التي تخص العمل قبل صدورها	٠,٧٦	١	٠,٧٩	١	٠,٧٦	١

- يتضح من الجدول (٢٥) أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تأثيري في العمل الذي أقوم به يجعلني أشعر بشيء من السعادة) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٨٩) في جامعة أسيوط ووزن نسبى بدرجة (٠,٨٩) في جامعة المنيا ووزن نسبى (٠,٩٣) بجامعة جنوب الوادي وهو أعلى وزن نسبى في المحور الأول .

- ويرجع اتفاق عينة الدراسة على أن العبارة رقم (٤) هي التي حصلت على أعلى وزن نسبى وذلك نتيجة قدرة العاملين ورغبتهم في التأثير في عملهم لأن هذا التأثير يعود عليهم بالسعادة.
- كما أتضح أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على(تشجعني إدارتي على دراسة اقتراحات وشكاوى زملائي) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٧١) في جامعة أسيوط كما حصلت على وزن نسبي (٠,٧٢)في جامعة المنيا كما حصلت على وزن نسبي (٠,٦٩) في جامعة جنوب الوادي كما اختلفت درجات التحقق للعبارة رقم (٢) فقد حصلت العبارة رقم (٢) على درجة تحقق (١) في جامعة أسيوط مما يعنى أنها تتحقق كما حصلت على درجة تحقق (٢) بجامعتي المنيا وجنوب الوادي مما يعنى أنها تتحقق إلى حد ما بهذه الجامعات مما يعنى أن هناك تشجيع على دراسة مشاكل العمل من جانب المديرين في جامعة أسيوط بينما لا يوجد هذا الاهتمام بمشكلات العاملين بالشكل الكافي في جامعتي المنيا وجنوب الوادي مما يؤثر بالسلب على عملية التأثير لدى العاملين بهذه الجامعات.

✓ للإجابة على التساؤل الثاني : والذي ينص على (ما الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة ؟).

جدول (٢٦)
الوزن النسبي ودرجة التحقق
لآراء عينة الدراسة في عبارات المحور الأول(الانتماء الوجداني)لاستمارة الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر(ن=٢٦٠)

م	العبـــارة	جامعة أسيوط		جامعة المنيا		جامعة جنوب الوادي	
		الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	أتطلع وبشوق للذهاب إلى العمل يومياً والانتظام في أداء مهامي	٠,٧٩	١	٠,٧٩	١	٠,٨٢	١
٢	أساهم في العمل الذي يحسن صورة المنظمة حتى ولو لم تكن إلزامية	٠,٨٧	١	٠,٨٥	١	٠,٨٧	١

٣	أشعر بارتباط نفسي وعاطفي تجاه عملي بإدارة رعاية الشباب	٠,٧٩	١	٠,٧٧	١	٠,٨١	١
٤	أتقبل أي تغيير ممكن أن يحدث ويكون في صالح المنظمة ويحقق التقدم	٠,٨٧	١	٠,٨٧	١	٠,٩٠	١
٥	استمتع بالحديث عن المنظمة التي أعمل بها مع أصدقائي من خارج العمل	٠,٧٨	١	٠,٨١	١	٠,٧٨	١
٦	أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة	٠,٨٦	١	٠,٧٨	١	٠,٨٧	١

- يتضـــح من الجدول (٢٦) أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على (أتقبل أي تغيير ممكن أن يحدث ويكون في صـــالح المنظمـة ويحقق التقدم) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٨٧) في جامعة أسيوط ووزن نسبى بدرجة (٠,٨٧) في جامعة المنيا ووزن نســبى (٠,٩٠) وهو أعلى وزن نسبى في المحور الأول .
- ويرجع اتفاق عينة الدراســة على أن العبارة رقم (٤) هي التي حصــلت على أعلى وزن نسبى وحصولها على درجة تحقق (١) في الجامعات قيد الدراسة مما يعنى أنها تتحقق بشكل كامل لدى هذه الجامعات.
- وهذا يعنى أن العاملين بالجامعات قيد الدراســـة لديهم إيمان كامل بقيم وأهداف المنظمـة التي يعملون بهـا وأن لـديهم على إحداث أي تغير من شأنه الارتفاع بها .
- كما أتضـــح أن العبارة رقم (٥) والتي تنص على(اســتمتع بالحديث عن المنظمة التي أعمل بها مع أصدقائي من خارج العمل) حصلت على وزن نســبى بدرجة (٠,٧٨) في جامعة أســيوط وحصــلت على وزن نســبي (٠,٧٨) في جامعة جنوب الوادي
- بينما حصـلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (أشـعر بارتباط نفســي وعـاطفي تجاه عملي بإدارة رعاية الشـــباب) على وزن نســـبى بدرجة (٠,٧٧) بجامعة المنيا .
- ويرجع اتفاق عينة الدراسـة من جامعتي أسـيوط و جنوب الوادي على أن العبارة رقم (٥) حصـلت على أقل وزن نسـبى وعلى درجة تحقق (١)

مما يعنى أنها تتحقق ويرجع هذا إلى ضـــع بعض النواحي التنظيمية مثل مسـتوى الدخل والأجور أو وجود بعض الصـراعات التنظيمية داخل هذه الجامعات .

- بينما تتفق عينة الدراســة بجامعة المنيا على حصــول العبارة رقم (٣) على أقل وزن نســبى وعلى درجـة تحقق (١) ممـا يعنى أنهـا تتحقق ويرجع ذلك إلى قيام بعض الأفراد بالقيام بمهام لا تتناســب أحيانا مع طبيعة عملهم مثل الانضـــمام لبعض الأنشـــطة الأخرى خارج نطاق تخصصه .

جدول (٢٧)
الوزن النسبي ودرجة التحقق لآراء عينة الدراسة في عبارات المحور الثاني (الانتماء المستمر)لاستمارة الواقع الفعلي لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر(ن=٢٦٠)

م	العبــــارة	جامعة أسيوط		جامعة المنيا		جامعة جنوب الوادي	
		الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	أشعر بوجود عقبات تعرقل عملي	٠,٦٣	٢	٠,٦٨	٢	٠,٥٥	٢
٢	أشعر بالأمان الوظيفي وأنا أعمل في إدارة رعاية الشباب	٠,٧٩	١	٠,٨٤	١	٠,٨١	١
٣	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني أحد أفراد رعاية الشباب	٠,٨٩	١	٠,٨٨	١	٠,٨٩	١
٤	أستمر في عملي خوفا منً فقدان المزايا المادية التي أحصل عليها كالحوافز والعلاوات والمكافآت	٠,٥٦	٣	٠,٦٦	٢	٠,٥٣	٢

- يتضح من الجدول (٢٧) أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على (أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني أحد أفراد رعاية الشباب) حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٨٩) في جامعة أسيوط ووزن نسبى بدرجة(٠,٨٨) في جامعة المنيا ووزن نسبى بدرجة (٠,٨٩) في جامعة جنوب الوادي .
- ويرجع اتفاق عينة الدراسة على أن العبارة رقم (٣) هي التي حصلت على أعلى وزن نسبى كما أنها حصلت على درجة تحقق (١) مما يعنى أنها تتحقق لدى الجامعات قيد الدراسة
- وهذا يعنى أن العاملين بهذه المنظمة يشعرون بالانتماء لها وذلك نتيجة إنها تقدم لهم امتيازات معنوية ومادية تعود عليهم بالفخر والاعتزاز.
- كما اتفقت عينة الدراسة على أن العبارة رقم (٤) التي تنص على(أستمر في عملي خوفا من فقدان المزايا المادية التي أحصل عليها كالحوافز

والعلاوات والمكافآت) حصلت على أقل وزن نسبى حيث حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٥٦) في جامعة أسيوط كما حصلت على وزن نسبي (٠,٦٦)في جامعة المنيا كما حصلت على وزن نسبي (٠,٥٣) في جامعة جنوب الوادي.

- ويرجع أتفاق عينة الدراسة على أن العبارة رقم (٤) هي التي حصلت على أقل وزن نسبى وحصلت على درجة تحقق (٣) بجامعة أسيوط كما أنها حصلت على درجة تحقق (٢) في جامعتي المنيا وجنوب الوادي مما يعنى أنها تتحقق إلى حد ما في جامعتي جنوب الوادي والمنيا كما أنها لا تتحقق في جامعة أسيوط .
- مما يعنى أن العاملين في جامعتي المنيا وجنوب الوادي يشعرون بالانتماء إلى المنظمة إلى حد ما خوفا من فقدان بعض المزايا المادية بينما يشعر العاملين بجامعة أسيوط بالانتماء للمنظمة دون النظر إلى المزايا المادية نتيجة عملهم بها .

جدول (٢٨)
الوزن النسبي ودرجة التحقق لآراء عينة الدراسة في عبارات المحور الثالث(الانتماء الأدبي)لاستمارة الواقع الفعلي للانتماء التنظيمي لدى الأخصائيين الرياضيين ببعض جامعات صعيد مصر(ن=٢٦٠)

م	العبـــارة	جامعة أسيوط		جامعة المنيا		جامعة جنوب الوادي	
		الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	احرص على الالتزام بمواعيد العمل المحددة في الحضور والانصراف	٠,٩٥	١	٠,٩١	١	٠,٩٦	١
٢	أشعر بالالتزام تجاه الهيئة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها	٠,٩٤	١	٠,٩١	١	٠,٩٣	١
٣	أشعر بالولاء تجاه جهة عملي	٠,٩٠	١	٠,٩٠	١	٠,٩٢	١
٤	أحرص على الالتزام الأخلاقي تجاه عملي	٠,٩٧	١	٠,٩٤	١	٠,٩٩	١
٥	تتيح لي وظيفتي مكانة مرموقة	٠,٧٩	١	٠,٨٢	١	٠,٧٨	١

- يتضح من الجدول (٢٨) أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على (أحرص على الالتزام الأخلاقي تجاه عملي) حصـــلت على وزن نســبى بدرجة (٠,٩٧) في جامعة أسيوط ووزن نسبى بدرجة (٠,٩٤) في جامعة المنيا بينما حصلت على وزن نسبى بدرجة (٠,٩٩) بجامعة جنوب الوادي .
- ويرجع اتفاق عينة الدراســة على أن العبارة رقم (٤) هي التي حصـلت على أعلى وزن حصـــلت على درجة تحقق (١) مما يعنى أنها تتحقق بشـــكل كامل في هذه الجامعات وهذا نتيجة وجود تطابق بين أخلاق العاملين بالمؤسسة وبين أخلاقيات المهنة التي يمتهنوها .
- ويرجع أتفاق عينة الدراســة على أن العبارة رقم (٥) حصـلت على أقل وزن نســبى مما يعنى أن العاملين لا يؤدون عملهم بدافع الحصــول على وظيفة مرموقة وإنما بدافع الانتماء للمنظمة .

✓ التساؤل الثالث : والذي ينص على (ما العلاقة بين تمكين العاملين والانتماء التنظيمي لدى العينة قيد الدراسة)

جدول (٢٩)
يوضح تأثير التمكين على الانتماء التنظيمي
لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط (ن = ٢٦٠)

عناصر الانتماء	الأهمية النسبية لعناصر التمكين في الإدارة (عوامل مستقلة)								الارتباط المركب	معامل التحديد%
	الاختيار		الفاعلية الذاتية		معنى وقيمة العمل		التأثير			
	الأهمية النسبية	الترتيب	الأهمية النسبية	الترتيب	الأهمية النسبية	الترتيب	الأهمية النسبية	الترتيب		
الانتماء الوجداني	١٣,٤١	١	١٠,٨٥	٢	٠,٨٦	٣	٠,٠٤	٤	٠,٥٠٢	٢٥,١٦
الانتماء المستمر	٠,٤٣	٤	٢,٢٧	٢	١,١٠	٣	٥,٣١	١	٠,٣٠٢	٩,١١
الانتماء الأدبي	٢٧,٨٩	١	٧,٨٥	٣	٣,٣٠	٤	٩,٠٣	٢	٠,٦٩٣	٤٨,٠٨
عناصر الانتماء مجتمعة	٢٨,٦٧	١	١٨,٢٢	٢	٤,٨٠	٣	١,٧٤	٤	٠,٧٣١	٥٣,٤٣

ويتضح من جدول (٢٩) :

٥٣,٤٣% من الاختلافات في عناصر الانتماء ترجع إلى عوامل التمكين مجتمعة وأن حوالى ٤٧% من هذه الاختلافات ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كان أقل عناصر الانتماء تأثر بعناصر التمكين هو عنصر الانتماء المستمر حيث كان معامل التحديد ٩,١١% يليه الانتماء الوجداني ٢٥,٣٦%وكان أكبر العناصر تأثراً كان الانتماء الأدبي حيث بلغ معامل التحديد ٤٨,٠٨.

وكان (الاختيار) أكثر العوامل المستقلة تأثيراً حيث بلغ أهميته النسبية في الانتماء ٢٨,٦٧ يليه الفاعلية الذاتية ١٨,٢٢ يليه معنى وقيمة العمل ١,٧٤ثم يأتي التأثير بأقل نسبة ١,٧٤.

✓

✓ للإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على : ما التصور لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر في ضوء الانتماء التنظيمي؟

تهدف الإدارة الحديثة إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى تنظيم روح الفريق في العمل ، لذا نجد أن الإدارة أصبحت عملية أساسية تعتمد كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية الأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري .

ومن خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة الحالية والتعرف على تمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر وكذلك التعرف على الانتماء التنظيمي يضع الدارس تصورًا مقترحاً لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر في ضوء الانتماء التنظيمي كاتجاه إداري حديث العهد ويأمل الدارس أن يتم تطبيق هذا التصور المقترح والذي يراعى في المرتبة الأولى توفير تمكين العاملين وأساليب التدريب عليه وكيفية تنميته مما يساهم في تطوير أداء العاملين داخل إدارات رعاية الشباب للوصول إلى الارتقاء بأداء العاملين .

١- رؤية التصور المقترح :

يسعى التصور المقترح إلى زيادة الانتماء التنظيمي باستخدام تمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر وتفعيل دور تمكين العاملين داخل إدارات رعاية الشباب والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بمستوى الأخصائيين بالجامعات .

٢- رسالة التصور المقترح :

وضع الدارس هذا التصور في ضوء المفاهيم الأساسية لتمكين العاملين كسياسية إدارية حديثة يمكن العمل بها داخل المنظمات من خلال تطبيق القواعد والمبادئ التي تحدد كيفية تفعيل تمكين العاملين على الأفراد وتنعكس على تحسين الانتماء التنظيمي داخل المنظمة .

٣- فلسفة التصور المقترح :

تمكين العاملين بمفهومه الشامل ليست شيئا جديداً ولو أن الإحساس بها وإدراك أهميتها هو الجديد .

ومن المعروف أن تمكين العاملين هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل بطريقتهم مع الثقة المطلقة فيهم ويجب أن تبذل قصارى جهده لتنميته ولكن أيضا للحفاظ على المنظمة نفسها كما أن لتمكين العاملين أهميته النظرية والتطبيقية والنظرية لاستعداد الأشخاص للمساهمة بجهودهم في النظام التعاوني .

٤- هدف التصور المقترح :

التصور المقترح لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر في ضوء الانتماء التنظيمي :

- يساعد على تحسين وتطوير أداء الأخصائيين الرياضيين بما يتماشى مع متطلبات العمل .
- يطور الارتقاء بمستوى الأخصائيين الرياضيين نفسياً ومهارياً وفنياً بما يحقق التقدم والرقى للإداريين داخل إدارات رعاية الشباب.
- يحسن القدرة على جذب واستخدام قوة العمل في المنظمة عن طريق توليد مشاعر ملائمة لدى الموظفين نحو منظماتهم .
- يفعل الرغبة في المشاركة في صنع القرار .

- يوفر تمكين العاملين لدى الأخصــائيين الرياضــيين مما يؤدى إلى تطوير تنمية أداء العاملين بما يواكب التطورات المستمرة .
- يفعل تمكين العاملين داخل الجامعات نحو المشاركة الإيجابية للأخصائيين داخل إدارات رعاية الشباب.
- يحسن الأداء الفعال للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب، ومنع استغلال السلطات الممنوحة لديهم والقضاء على المجاملات داخل العمل .
- تأهيل وأعداد جيل من الأخصــائيين الرياضــيين بإدارات رعاية الشــباب لديهم ميول إيجابية وقدرة عقلية مميزة ، يتميزون بالقدرة والكفاءة في ضوء الانتماء التنظيمي .

٥- آليات التصور المقترح :

تتضـــمن آليات التصـــور المقترح الخطوات أو الإجراءات المتبعة لإحداث التطور المستهدف للأخصــائيين الرياضــيين بإدارات رعاية الشــباب بجامعات صعيد مصر، وتتضمن تلك الآليات الخطوات والإجراءات التالية:

أ - مرحلة ما قبل التهيئة :

وتشـــمل هذه المرحلة التحديد الدقيق لمدى الاحتياج إلى تطبيق تمكين العاملين داخل إدارات رعاية الشــباب وذلك من خلال الدراســة والتقييم للأوضـــاع الراهنة للوقوف على الســلبيات والايجابيات ومعرفة الصــعوبات والمشكلات تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية للانتماء التنظيمي باستخدام تمكين العاملين لدى للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب وبهذه الرؤية يتم تحديد العوائق التي يمكن أن تقف في سبيل التنفيذ .

ب- مرحلة الإعداد والتهيئة :

حيث تتضـمن هذه المرحلة التمهيد للنشـر وعرض الأفكار الجديدة من خلال المناخ الملائم لتقبل الأفكار الجديدة ، وهذه الخطوة تقتضــى بالضـرورة إدراك الإدارة لهذه الأفكار والمبادئ الحديثة ، وضــمان الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا.

جـ - مرحلة التخطيط :

تهدف هذه المرحلة إلى رسم الخطوات المستقبلية لأداء للأخصــائيين الرياضــيين بإدارات رعاية الشــباب في ضـــوء اســـتخدام تمكين العاملين ، ويستلزم ذلك إتباع الأتي :

- أن تتناسب الإمكانيات البشرية المتاحة مع متطلبات العمل .

- أن تراجع من فترة إلى فترة أخرى تماشياً مع متغيرات التقدم في العصر الحديث.
- أن توضع معايير توضح مدى تحقيق الأهداف ويتم تعديلها في ضوء المتحقق منها.
- ترتب الأهداف حسب أولوية اهتماماتها والتي تكون أكثر تركيزا وتأثيراً على تحسين الانتماء التنظيمي بإدارات رعاية الشباب .
- قياس الحاجات والتعرف على رغبات واحتياجات الوظيفة .
- وضع خطة مكتوبة للتنفيذ في ضوء الأهداف الموضوعة مسبقاً من قبل الإدارة للعاملين بها .

د – مرحلة التدريب :

وفي هذه المرحلة يتم تدريب جميع للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب على الخطة الموضوعة بأهمية تمكين العاملين ووضع الاقتراحات اللازمة لحل المشكلات والتي قد تواجه التصور المقترح والعمل على تلافي وقوعها مستقبلا تماشياً مع مبدأ منع حدوث الخطأ قبل وقوعه.

هـ - مرحلة التنفيذ :

تشمل هذه المرحلة مرحلة تنفيذ الخطة المستهدفة لتطبيق التصور المقترح لتمكين العاملين حيث يقوم للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بتنفيذ الخطة المستهدفة داخل كل إدارة.

و – مرحلة المتابعة والتقويم :

في هذه المرحلة يتم التعرف على نواحي الضعف والقوة في تمكين العاملين داخل الإدارات ، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للعاملين وما يجب أن تكون عليه الإدارات من أداء في ضوء الانتماء التنظيمي وفقا للتصور المقترح ، والعمل على تلاشى السلبيات وتدعيم الايجابيات عند تطبيق التصور الجديد لتمكين العاملين أي أن هذه المرحلة تؤكد على ضمان الاستمرار في التحسين لتحقيق الفاعلية والتميز والارتقاء في الأداء من خلال إرساء قواعد ومبادئ تمكين العاملين لدى للأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر.

ومما سبق يكون الدارس توصل إلى الإجابة على التساؤل الرابع هو :
ما التصور لتمكين العاملين لدى الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر في ضوء الانتماء التنظيمي؟

الفصل الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

في ضـــوء أهداف الدراســـة وتســـاؤلاته ، وفي حدود العينة والمنهج المســتخدم والمعالجات الإحصــائية والنتائج التي توصــل إليها الدارس ، تمكن الدارس من التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

١- توافر درجة عالية إلى حد ما من أبعاد تمكين العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر . وبعد الاختيار أعلى بعد من أبعاد التمكين من حيث درجة توافره بإدارات رعاية الشـــباب وأقل بعد هو التأثير من حيث درجة توافره بهذه الإدارات ، ويرجع الدارس هذا إلى تعدد المستويات الإدارية بإدارات رعاية الشباب.
٢- تؤثر أبعاد تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بنسبة ٥٣% بينما يتأثر الانتماء بنسـبة ٤٧% من خلال عوامل أخرى غير مدروســة مثل الهيكل الإداري أو الإمكانيات المادية أو العمر أو النوع .
٣- وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين أبعاد تمكين العاملين (الاختيار – الفعالية الذاتية – معنى وقيمة العمل) والانتماء التنظيمي ، وذلك لأن العاملين يدركون أهمية وظائفهم في تحقيق هدف المنظمة وعدم وجود علاقة ارتباطيه بين محاور الانتماء وبعد (التأثير).
٤- من خلال عرض نماذج التمكين إلى أن أهم المتطلبات التي يجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية التمكين هي الثقة المتبادلة بين الرؤســـاء والمرؤوســـين ، وتوفير الدعم الاجتماعي والموارد ، وتحديد رؤية جيدة للأهداف المســـتقبلية وتكوين فرق عمل فعالة لمواجهة الأزمات خلال المشاركة في صنع القرار وإحترام أفكار هذه الفرق ، وتوفير المعلومات التي تؤدى إلى الاتصـــال الفعال مع كل المســتويات الإدارية وهو المفتاح الأســـاســـي لتمكين العاملين وتوفير التدريب المســـتمر للعاملين لتحمل المسئولية وكيفية تمكينهم من السلطة .
٥- أنه لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين لابد من توفير الدعم المادي لإدارات رعاية الشباب وتخصيص ميزانية مستقلة لتدريب العاملين على عملية التمكين وتوفير نظام للحوافز والمكافآت للعاملين بإدارات رعاية الشباب لتشجيعهم على بذل الجهد والتحسين المستمر للأعمال والخدمات حتى تستطيع هذه المؤسسات أداء رسالتها على الوجه الأكمل .

التوصيات :

في ضوء أهداف الدراسة وفي حدود مجتمع وعينة الدراسة المختارة وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فأنه يمكن صياغة وعرض التوصيات الآتية:

١- يوصى الدارس الإدارة العليا بالمؤسسات الرياضية بضرورة الاهتمام بمفهوم ومتطلبات التمكين بأبعاده الأربعة حيث أثبت الدراسة قوة تأثيرهم إلى حد ما على الانتماء التنظيمي بإدارات رعاية الشباب بجامعات صعيد مصر والعمل على نشر مفهوم التمكين بهذه المؤسسات .

٢- إتاحة الفرصة لدى الإداريين بأهمية وظيفتهم حيث أثبتت الدراسة معنوية هذا المتغير في علاقته بالانتماء التنظيمي للإداريين بهذه المؤسسات .

٣- التأكيد على جماعية العمل وروح الفريق والنظر إلى عملهم وتحقيق الأهداف على أنها مسئولية جماعية حيث أثبتت الدراسة الميدانية أثرها القوي على تحقيق الانتماء التنظيمي.

٤- ضرورة المكاشفة والمصارحة مع العاملين والتي تعد مدخلاً مناسباً لتحسين مدركات الإداريين بالتمكين خاصة فيما يتعلق بالأهداف والإنجازات المراد تحقيقها ومستويات الأداء المطلوبة .

٥- يوصى الدارس الإدارة العليا بزيادة مكافآت وحوافز الأخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب لما يقدموه من خدمات جليلة للرياضة والرياضيين ولمساعدة هذه المؤسسات في تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله وهو تحقيق النمو الشامل والمتزن للفرد من خلال الخدمات الرياضية التي تقدمها هذه المؤسسات .

٦- ضرورة تطبيق نموذج تمكين العاملين عن طريق غرس الثقة المتبادلة من الإدارة العليا والمرؤوسين وتوفير الموارد والدعم الاجتماعي للعاملين وتحديد الأهداف المستقبلية وتكوين فرق العمل والاتصال الفعال والتدريب المستمر للعاملين .

٧- يوصى الدارس بمحاولة رفع مدركات العاملين للفوائد والمزايا من تطبيق نموذج وأسلوب تمكين العاملين وأهميته لتحقيق الانتماء التنظيمي .

٨- إتاحة الفرصة بشكل أكبر للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم من السلطة .

المراجع

- ✓ المراجع العربية .
- ✓ المراجع الأجنبية .
- ✓ توثيق شبكة المعلومات.

المـراجــع

أولا :- المراجع العربية:-

١. أحمد سيد مصطفي : " إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة "، رسالة ماجستير ،غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ٢٠٠٠م .
٢. أحمد محمد عبد الله : " تقويم الأداء الإداري بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية "، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، ٢٠٠٧م.
٣. أحمد عرفة و سمية شلبي : نحو نظرية لزيادة الإنتاجية : الفلسفات والتبعات لتحسين الجودة الإنتاجية ، جامعة تكساس بنيويورك ، سلسله الإدارة لدحر الفراغ الإداري ، ٢٠٠٤م.
٤. أحمد محمد خضر :"دور رعاية الشباب في تحقيق أهداف النشاط الرياضي بجامعة طنطا " ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا، ٢٠٠٣م.
٥. العتيبى سعود محمد وطلق عوض الله السواط : " الولاء التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه " ، مجلة الإداري ، العدد (٧) ، ١٩٩٧م .
٦. إبراهيم عبد القادر : "أثر أبعاد التمكين على الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي" رسالة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
٧. جامعة الدول العربية : " مجلس وزراء الشئون الاجتماعية العرب "، التقرير الاجتماعي العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١م.
٨. جمال محمد على : " الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة " ، مركز الكتاب للنشر ،الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧م.
٩. حازم كمال الدين عبد العظيم ، أحمد غلوم العمادى: " تأثير تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بإدارتي رعاية الطلاب في

جامعتي أسيوط وقطر(دراسة مقارنة) "، المؤتمر العلمي الدولي الأول ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٩م.

١٠. خولة خميس عبيد : أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين - دراسة تحليلية على المصارف الأجنبية والعربية بدولة الأمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، عين شمس ، ٢٠٠٣م

١١. سامية فريد محمد : " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بالاتحاد المصري للكرة الطائرة " ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ،العدد٢٢،ج٣، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط .

١٢. سعيد شعبان حامد : " أثر علاقة الفرد برئيسه وإدارة للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي " ، دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد (٦١) ، ٢٠٠٣م .

١٣. سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (ط ٢) مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٨م .

١٤. سالي على محمد : العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢م .

١٥. على عبد الوهاب وعايدة خطاب : الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة ، مركز وايد سرفيس ، القاهرة ١٩٩٤.

١٦. صالح عيسى الجمعان: " أثر الأنماط القيادية على الانتماء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية " ،رسالة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة عين شمس ،٢٠٠٩م.

١٧. صلاح الدين عبد الباقي : " قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١م .

١٨. طلحة حسام الدين ، عديلة عيسي مطر : " مقدمة في الإدارة الرياضية "، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧م .
١٩. عادل ريان محمد : " محددات الإدراك للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه:دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري" ،المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة أسيوط ، العدد (٣) ، المجلد(٧)، ٢٠٠٠م.
٢٠. عايدة سيد خطاب : " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ط ٢ ، ١٩٩٩م .
٢١. عطية حسين أفندي : " تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر " ، مجلة البحوث والدراسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ٢٠٠٠م.
٢٢. عايدة سيد خطاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦.
٢٣. عمر محمد أحمد : " أخلاقيات العمل الإسلامية كمحدد للفردية والانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين المسلمين في منظمات مختلفة في محافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية " ، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ،٢٠٠٤م .
٢٤. عبده محمود عبد الحليم : " أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٨م.
٢٥. فداء محمد ناصر : " أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م .
٢٦. فؤاد سيد الراشدي : " أثر استخدام التكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على بيت التمويل

الكويتي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،٢٠٠٦.

٢٧. لبنى محمود سنوسي : المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ،٢٠٠٧م.

٢٨. محمد عبد العظيم محمود : "الإدارة بتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية وعلاقتها بدافعية الانجاز للعمل "، المؤتمر العلمي الدولي الثاني ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق مارس ٢٠٠٧م.

٢٩. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد : "السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج "، مجله علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٥م .

٣٠. محمد فليح سليمان الشمرى :" أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الملاحة العربية المتحدة بدولة الكويت "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ،٢٠٠٦م.

٣١. مختار إسماعيل أبو شعيشع على :" إعادة هيكلة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية لعملية المراجعة والانتماء المهني بهدف زيادة كفاءة أداء مراجع الحسابات ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، العدد (١) ،١٩٩٨م .

٣٢. مغير خميس مغير الخييلى :" اثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي "،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٩م.

٣٣. محسن عبد السلام نعسانى : " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الأطباء في المستشفيات الجامعية

بالقاهرة الكبرى " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠١م .

٣٤. نايف على وحسين عاصي ،هدى مجيد: " الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني" ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،جامعة بابل المجلد (١٠)، العدد(٣)، ٢٠٠٨م .

٣٥. وليد رزق بدر : " نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي " رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتب كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ،٢٠١٠م.

ثانيا: المراجع الأجنبية :-

36.***Arend, send, bulte***: *"Employee Empowerment means Organizational success". Center of Ethical Business Cultures. June. 1998*

37.***Anvamcevich & Matteson , M.T*** *.: Organization behavior and management education group, inc, Boston. MA,1996.*

38.***Adier, R &Corson***,*:."Organizational Commitment, Employees and performance", Chartered Accountants Journal of Newzealand, Vol.82, NO.3, ,2003.*

39.***Bateman, J.S. &Starrier, S***: *"A longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment.", Academy of Management Journal, No(1), 1995.*

40.***Back. S. and Sisson,***.*: personnel management: A comprehensive Guide to theory and practice. (3rd ed). Oxford, Blackwell Publishers ltd,2000.*

41. ***b.m. bass, bass and stagdills Hand of leadership:*** *Theory, Research and Managerial applications" New York: free press, 1990.*

42. ***Bowen, D. F.& Lawler, E. E****: Empowering service Employess sloen Management review, summer, 1995*

43. ***Bennis, R .Townsend****: "Reinveting leader ship "new york , willian morrow,1995.*

44. ***Cote&Heslin: "*** *Job Satisfaction & Organizational Commitment on Employees in Sleep Well s Seattle Branch :The downtown Hotel ", March 24 2003****.***

45. ***Dov: "****Values and Organizational Commitment ", International Journal of Manpower,2009.*

46. ***Darwish A Yousef :"*** *Organizational Commitment,A mediator of the relationships of leadership Behaviour with Job Satisfaction and performance in non- Western country",*

Journal of Managerial psychology, vol 15,no 1,2000.

47. ***David, Afoate, et,*** *: "Employee Commitment and Organizational Policies" ,Management Decisions, Vol. 43, Jssu 2,2005*

48. ***daft, Richard, L****: Organization Theory and Design" Fifth ed. By West Publishing Company 1995.*

49. ***Darling- Micjele****: Empowerment vital speeches – of the day camage. 1996.*

50. ***Demond. Leach*** *: "what it empowerment? Competing for the future" Massachusetts: Havard Business, school press, 1997.*

51. ***Hazem Kamal elden &Shaimaa Salah:*** *" Influence of Empowering Employees on Job Satisfaction in youth care Administrations at Faculties of Assiut university (A Comparative Study)" , world Journal of Sport Sciences 3, Tehran,Iran,2010.*

52. ***JamesBecker****: "The important of individual performance from the perspective of gnome and*

ongoingational performance effectiveness "small group research" vol 32 , 2001.

53. ***J. Gandz*** *: "The employee empowerment Era, Business Quarterly, Vol. 55, No. 2, 1990.*

54. ***Joanne B., Guilla****: "Leadership and the problem of bogus empowerment academy of leadership press, 1996.*

55. ***Johns, Gray &Saks, Alan M*** *: "Understanding and Managing Life at Work – Organizational Behavior", (Toronto: Addison Wesley Longman),2010.*

56. ***Kreitner, Robert& Kinicke, Angelo****": Organization Behavior, Behavior, ByIR wn, 2001.*

57. ***Knights,Janice Anna &Kenndy, Barbara Jean****: "Psychological Contract Violation: Impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment A mong Australian Senior Public Servants" , Applied H.R.M*

Research, Vol. 10, No. 2 , 2005.

58. **Ken Blanchard, et al**: *Empowerment takes marathon a minute "san Francisco: Berrett-koehler publishers, 1996 .*

59. **Luthans , fred,:"** *Organizational behavior " , new york ,1992 .*

60. **Mowday, RM.& Porter, L.W** *: "the Measurement Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, Vol 14,1999.*

61. **Moge &Henken**:*"Exploring Essociattions Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers ",2006.*

62. **Muthuvloo & Rose** *: " Typology ofOrganizational Commitment " , American Journal of Applied Science , vol 2 ,2005.*

63. **Nency Foy**: *Empowering people at work "USA, Gower publisher itd, 1994.*

64. **Nelson Bob**: *100 ways to energize employee" New York, Work man, 1997.*

65. **Pearce, J. A & Robinson, R. B.:** *Formulation and control of competitive strategy,*

6th ed, By My Mc Graw- Him Irwin, 1997 .

66. ***R. E. Quinn, & G. M. Spritizer :****"the Road to empowerment seven Questions every leader should consider," Organizational dynamics, Vol. 26, No. 2, 1997.*

67. ***Rebert kretiner and Anglo Kneki****: "Organizational" J rwin, second Eition, 1992 .*

68. ***spector****: "Taking changes & letting go" New-York, the free press, I 1995 .*

69. ***Sleep well,s Seattle Branch*** *: the Downtown Hotel" ,March 24.*

70. ***Steers, R****.M, : " Anteccedents and out Comes of Organization Commitment to Organization " Administrative Science Quarterly ,1977.*

71. ***Smith, P.C et al:*** *"the Measurement of Satisfaction in work and Retirement" , (Chicago: Rand Mcnailly),1989.*

72. ***Thoms&Veithouse****:"Task Congnitive Elements of Empowerment :An Interpretive Modle Of Intrinsc-Motivation" ,*

Academy of Mangment Rivew, vol15 , 1990.

73. ***William Umiker****: Empowerment the la test Motivational strategy, Health care supervisor, Vol 11, no 2, Dec 1992 .*

74. ***Wiener, Y &Vardi, Y*** *: "Relationship between job Organization, and Career Commitment and Work Outcomes : An Integrative Approach ", Organizational .Behavior and Human Performance,1980.*

75. ***Wadi*** *: " The Relationship between Perceived Values Congruenco and Organizational Commitment in Multinational Organization" , PHD , Uneversity of phonix ,Arizona, 2004.*

76. ***Wang&Lee*** *:**"**Psychological Empowerment and Job Satisfaction :An Analysis of Interactive Effects", Group and Organization mangment,vol43, 2009.*

77. ***Violation*** *: Impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment A mong Australian Senior Public Servants" , Applied H.R.M Research, Vol. 10, No. 2 .*

78. ***Zain et al***: *"The Influence Coporate Culture on Organizational Commitment: A Study on A Malaysian Listed Company European Journal of Economics" , Finance and Administrative Science ,ISSUE,2009 .*

شبكة المعلومات الدولية :

79. *165http://.mit.gov.jo/defult.aspx?tabid=*
80. *http://educad.me/links.*